

# przeгляд

organizacji 4



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97





- Business is always personal – rozmowa z ANDREW TANKIEM, dyrektorem European Councils and Research, Conference Board Europe 3

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Niech wygrywa najgorszy – Dariusz Teresiński ..... 6

- Przestrzeń wyborów: od konfiguracji klanu do rynku – Zofia Jaworowska-Obłój, Krzysztof Obłój ..... 7
- Strategie o rynkowym trybie adaptacji (III) – Mieczysław Moszkowicz 10
- Systematyka form nadzoru rynku papierów wartościowych – Janusz Zawiła-Niedźwiecki ..... 15
- Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw – Bohdan Godziszewski ..... 17
- Wymiana dyrektorów przedsiębiorstw w okresie transformacji. Wyniki badań – Jan Wiśniewski ..... 21
- Struktura organizacyjna a realizacja funkcji produkcji w stacji telewizyjnej – Wojciech Pająk ..... 24

## SZKOŁY ZARZĄDZANIA

- Magister inżynier – menedżer – rozmowa z dr. ZBIGNIEWEM TUROWSKIM, dyrektorem Szkoły Businessu Politechniki Warszawskiej 29

## UBEZPIECZENIA

- Kształtowanie polityki ubezpieczenia w przedsiębiorstwie – Piotr Jedynak ..... 31

## FINANSE

- Pomiar ryzyka w rzeczowych inwestycjach przedsiębiorstw – Elżbieta Ostrowska ..... 35

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 38

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- *Business Process Re-engineering* – termin zdewaluowany? (III) – „International Journal of Information Management” – opr. Marek Wojnar ..... 39

# Business is always personal

Rozmowa z Andrew TANKIEM, dyrektorem European Councils and Research, Conference Board Europe

**Conference Board Europe jest organizacją stosunkowo słabo znaną w Europie Środkowej. Dlaczego tak się dzieje?**

Conference Board Europe (CBE) jest organizacją o amerykańskich korzeniach – dość powiedzieć, że nasze biuro w Brukseli powstało dopiero w roku 1978. Jesteśmy zatem dobrze znani wśród firm amerykańskich. Zrzeszamy też ok. 3000 firm europejskich, z tym że część z nich to – podobnie jak CBE – europejskie odgałęzienia amerykańskich koncernów.

**Jakie warunki musi spełniać firma, żeby zostać członkiem CBE?**

Powinna być dość duża i prowadzić działalność na skalę międzynarodową. Jesteśmy zainteresowani przyjmowaniem nowych członków, o rozmaitych profilach działalności i ze wszystkich stron świata. Stąd między innymi nasze zainteresowanie Polską. Podczas konferencji, którą zamierzamy zorganizować w maju w Warszawie, wspólnie z Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa oraz Powszechnym Bankiem Gospodarczym SA, będziemy starali się zaprezentować naszą organizację polskim menedżerom.

**Jaki jest podstawowy cel działalności CBE?**

Przede wszystkim zajmujemy się badaniami, ale są to badania dotyczące bardzo praktycznych problemów. Podstawową metodą badawczą są ankiety przeprowadzane wśród menedżerów wyższego szczebla dużych organizacji gospodarczych. Zajmujemy się głównie zarządzaniem zasobami ludzkimi, efektywnością organizacji i *corporate governance*. Rocznie publikujemy ok. 50 raportów.

**Jaki jest obecnie główny problem nauki o zarządzaniu?**

Zarządzanie zmianami. Polska gospodarka szybko się rozwija i ma typowe problemy związane ze wzrostem. Zachodnia Europa, a szczególnie Niemcy, Francja czy Belgia mają gospodarki ustabilizowane, przez co motywacja do przeprowadzania zmian jest tam bardzo niska. W Polsce zmiany są koniecznością, a czasem tylko nie do końca wiadomo, jak je przeprowadzić, nikt natomiast nie ma



wątpliwości, że zmiany będą przez najbliższe lata najbardziej stabilnym elementem krajobrazu gospodarczego – zarówno w perspektywie całego państwa, jak i pojedynczych firm. Boimy się, że zasiedziały europejskie korporacje mogą przegapić ten czas i przegrają w ogólnoświatowym współzawodnictwie.

**Czy przyszłość należy zatem do Azji?**

Spędziłem w Azji dwa lata, byłem m.in. korespondentem w Korei Południowej i uważam, że jakkolwiek kraje azjatyckie rozwijają się w imponującym tempie i mają wiele budzących podziw osiągnięć, mają też swoje słabości. Wyraźnie widać to np. w Japonii, gdzie ujawniają się coraz poważniejsze problemy: społeczne, polityczne, ale i gospodarcze, wynikające z braku harmonii między produkcją i konsumpcją wewnętrzną oraz nadmiernej roli państwa. Struktura japońskiej gospodarki ma zbyt sztywny i wertykalny charakter, system finansowy jest mało elastyczny. Nie należy jednak spisywać Japończyków na straty: najlepsze z firm japońskich będą miały trwałe miejsce w historii gospodarczej nie tylko XX wieku. Sposób, w jaki Toyota radykalnie zmieniła model produkcji – ani trochę nie obniżając jakości – musi budzić szacunek. To samo

dotyczy przemysłu komputerowego i elektroniki użytkowej.

Te kraje azjatyckie, które obecnie znajdują się na ścieżce gwałtownego rozwoju, mają natomiast wiele do nadrobienia – kiedy patrzy się na miasta, takie jak Bangkok, trudno oprzeć się wrażeniu, że dwucyfrowy wskaźnik wzrostu gospodarczego sam w sobie może stanowić poważny problem.

Sytuacja krajów Europy Środkowej jest pod tym względem o wiele lepsza. Polska leży obok Niemiec – gospodarka niemiecka jest mocna, trwała i przewidywalna. Sąsiedztwo takiego partnera gwarantuje dostęp do technologii, kapitału i „transferu stabilności”, bo zarówno Niemcy, jak i cała Europa Zachodnia, są zainteresowani tym, żeby budować wokół siebie strefę bezpieczną nie tylko militarnie, ale i gospodarczo. Kolejną silną stroną Polski są utalentowani i stosunkowo dobrze wykształceni ludzie. Mam też wrażenie, że Polacy lepiej rozumieją kapitalizm, niż to się potocznie sądzi. Dowodzi tego nieprawdopodobny rozwój sektora prywatnego, który jest motorem i liderem zmian. I wreszcie Europa Środkowa jest ostoją stabilności politycznej na tle krajów osiągających wysokie wskaźniki rozwoju gospodarczego. Poziom rozwoju instytucji demokratycznych pozwala sądzić, że wzrost gospodarczy w tym regionie będzie przebiegał bez większych zakłóceń; tego typu optymistyczną prognozę trudno byłoby sformułować w stosunku do Tajlandii, Chin, Tajwanu czy nawet Korei Południowej.

### **Czy rozwój technik informatycznych będzie miał istotny wpływ na rozwój korporacji?**

Należy rozróżnić dwa poziomy informatyzacji: pierwszy, istotniejszy z punktu widzenia naszych zainteresowań, to komputerowe wspomaganie zarządzania – w tym względzie jest oczywiście jeszcze wiele do zrobienia, ale nie ma sporu co do kierunku i konieczności zmian. Drugi poziom to fascynacja różnymi nowinkami, jak Internet czy e-mail. Są to pożyteczne narzędzia, ale nie mają wpływu na działanie wielkich korporacji na poziomie strategicznym – w końcu międzynarodowe koncerny działały także przed wynalezieniem telefonu. W tym względzie firmy amerykańskie wydają się zdecydowanie bardziej zorientowane na różnego rodzaju modne gadzety, podczas gdy Europa pozostaje bardziej konserwatywna. Zmiany wywołane przez Internet będą raczej związane z jego powszechnością, a więc mogą wpływać na metody prowadzenia marketingu, handel detaliczny, sposób porozumiewania się ludzi; będą też mieć ogromny wpływ na inne media elektroniczne.

Osobnym problemem jest to, że „wirtualne firmy” składające się z rozrzuconych po całym globie specjalistów, wyposażonych w komputery z modemami, tracą to, co było zawsze istotne w tradycyjnych przedsiębiorstwach – poczucie wspólnoty i solidarności. Trudno dziś orzec czy i w jaki sposób da się zrekompenzować brak takiej bezpośredniej więzi. Jestem bowiem przekonany, że oprócz *high-tech* potrzebujemy także *high-touch*, ponieważ „*business is a personal thing*”.

### **Czy istnieje już pojęcie „zarządzania emocjami”?**

Na szczęście dziś jeszcze jest to niemożliwe, a w przyszłości – oby nie było konieczne. Robi się natomiast wiele, żeby ludziom, którzy razem pracują (to „razem” oznacza: nad wspólnymi projektami) stwarzać szanse rzeczywistego spotkania się i to nie tylko na gruncie zawodowym. Dla przykładu Unilever organizuje doroczne zjazdy pod hasłem *All Be Joyfull*, podczas których ludzie pracujący w różnych krajach spotykają się i świętują wspólne osiągnięcia. W ten sposób osiąga się właściwe proporcje pomiędzy tym co globalne i tym co lokalne, ponieważ ludzie pracujący w dużych firmach mają często problem z określeniem lojalności wobec swojej firmy, wobec kraju, z którego pochodzą i wobec środowiska, w którym żyją. Idealnym rozwiązaniem byłoby, gdyby między tymi trzema lojalnościami nie było konfliktów, ale konflikty się zdarzają i zadaniem korporacji jest ich likwidowanie we wczesnych stadiach, zanim przerodzą się w trudny do opanowania konflikt interesów.

Jednym ze sposobów zapobiegania powstawaniu takich konfliktów jest dawanie pracownikom znacznego marginesu swobody w działaniu. Kiedy reprezentant dużej firmy staje się samodzielnym przedsiębiorcą i sam podejmuje decyzje, wtedy najlepiej dopasowuje się do lokalnego środowiska. W ostatecznym rachunku każdy biznes ma bowiem charakter lokalny: czy się sprzedaje samochody, czy fabryki – zawsze drugą stroną transakcji są żywi ludzie. O ile produkcja może mieć charakter globalny, bo samochody produkowane na rynek francuski czy polski niewiele się różnią, o tyle sprzedaż, a więc zwieńczenie działalności gospodarczej, jest zawsze działaniem o charakterze lokalnym.

### **Jak daleko od tych, działających na skalę lokalną frontmanów, znajdują się menedżerowie najwyższego szczebla międzynarodowych koncernów?**

To swego rodzaju paradoks, ale wielkie korporacje są w pewnym sensie podobne do państw komunistycznych, w których ogromne instytucje centralne, jak Biuro Polityczne, ministerstwa czy zjednoczenia usiłowały narzucać gospodarce swoją wolę, określając, ile stali, cementu, czołgów i szczoteczek do zębów należy wyprodukować. Komunizm tego nie wytrzymał i zapadł się pod własnym ciężarem.

W wielu dużych międzynarodowych firmach także występowała – szczególnie w latach siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych – silna tendencja do ogarniania coraz większego obszaru, do dywersyfikacji, która nie miała ekonomicznego uzasadnienia, ale za to zaspokajała ambicje menedżerów; ambicje niewiele różniące się od politycznych aspiracji komunistycznych ministrów czy sekretarzy. Dla przykładu, General Motors zajął się przemysłem zbrojeniowym, komputerami, lotnictwem i w efekcie zaczął produkować coraz gorsze samochody. Firmy chemiczne zaczęły nagle produkować wszystko, co ma jakikolwiek związek z chemią: nawozy sztuczne, proszki do prania, kosmetyki, środki ochrony roślin, lekarstwa, tworzywa sztuczne a często również broń chemiczną.

Lata dziewięćdziesiąte przyniosły trochę opamiętania. Zdano sobie sprawę, że jeden menedżer, jeden zarząd, czy jedna rada nadzorcza mogą efektywnie zajmować się jednym rodzajem działalności. Dlatego obserwujemy dziś wyodrębnianie się z tych dość bezkształtnych korporacji jednostek o dobrze określonych zadaniach: kto inny zajmuje się lekami, kto inny budownictwem, a kto inny doradztwem inwestycyjnym.

### **Czy zarządzanie procesami, charakterystyczne dla menedżmentu wysokiego szczebla, może mieć zastosowanie także na poziomie szeregowych pracowników?**

Współcześnie jesteśmy świadkami dwóch równoległych procesów: odchodzenia od zarządzania funkcjonalnego i szerokiego wprowadzania zarządzania procesami. Z punktu widzenia szefa dużej firmy, badania, produkcja, marketing i sprzedaż to są procesy, które powinny generować czytelne wskaźniki efektywności i którymi powinno dawać się łatwo sterować. Dlatego *process management* robi teraz tak wielką karierę. Natomiast na poziomie niższym, nadal ważniejszy jest schemat funkcjonalny, ponieważ są tam do wykonania konkretne zadania i te zadania są (albo nie są) wykonywane przez konkretnych ludzi. Zarówno postrzeganie tego najniższego poziomu korporacji, jak i charakter

wykonywanych tam zadań, nie zmieniły się tak dramatycznie, jak to miało miejsce w przypadku struktur decyzyjnych na samej górze.

### **W czasach, kiedy trudno jest zdefiniować pracę i np. oddzielić ją od czasu wolnego – czy można jednoznacznie zdefiniować firmę?**

Kiedy po wojnie odbudowywano Europę, nie było wątpliwości, co jest do zrobienia i nikt nie stawiał sobie tego typu egzystencjalnych pytań, ponieważ potrzebne były chemikalia, materiały budowlane, stal, maszyny, ubrania itd. Wielkie korporacje były jak fortece na pustyni, do nich przychodziło się po wszelkie dobra... i po pracę. I oto nagle siedzimy w odbudowanej Warszawie, od pięćdziesięciu lat nie było wojny, „pustynia” rozkwitła i fortece nie są ani potrzebne, ani nie oferują niczego wyjątkowego – ich produkty można kupić u wielu producentów: tańszych, bardziej elastycznych, mających mniejsze wymagania i nie tak zapatrzonych w swoją własną przeszłość. Dotyczy to także produktów *high-tech* – np. Indie stały się ostatnio wielkim producentem oprogramowania – software zamawiają tam duże i małe firmy z całego świata. W takich warunkach wielkie korporacje nie mogą być dalej zamkniętymi fortecami, otoczonymi murem obronnym. Powinny raczej stawać się czymś na podobieństwo bazaru, gdzie zbiegają się rozmaite interesy i gdzie ogniskuje się określonego rodzaju aktywność.

Współczesne przedsiębiorstwo jest definiowane nie przez ogrodzenia i bramy, których pilnują strażnicy, ale przez charakterystyczne dla siebie sposoby operowania materia i – w coraz większym stopniu – informacją. Obecnie firma – to przede wszystkim *brand*, a więc coca-cola, marlboro, mercedes, a nie zakłady produkcyjne, zarząd czy akcjonariusze. Firma to kapitał, rozumiany jako potencjalne źródło zysku, a więc coś, w co warto inwestować. Firma to zespół ludzi posiadających – bardziej jako zespół, niż jako jednostki – pewne wyjątkowe cechy, np. określony stopień identyfikacji z misją firmy.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

---

Dnia 22 i 23 maja br. w Warszawie, pod patronatem Conference Board, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz Powszechnego Banku Gospodarczego SA odbędą się kolejno: spotkanie Globalnej Rady Europy Środkowej i Wschodniej oraz Polskie Forum Biznesu.



*Dariusz Teresiński*

## Niech wygrywa najgorszy

Konflikt jest zjawiskiem konstruktywnym. Oto przykład. Partia A proponuje wyborcom ochronę miejsc pracy, państwowe interwencje na rynku rolnym, powstrzymanie rozpasanej prywatyzacji, opiekę socjalną dla potrzebujących, ochronę wartości narodowych i katolickich etc. Partia B proponuje niskie podatki, radykalną prywatyzację, wykluczenie państwa z działalności gospodarczej, neutralność światopoglądową itd. (i nie ukrywa, że wiąże się to z dużą większą odpowiedzialnością każdego człowieka za samego siebie).

W demokracji obie partie mogą istnieć i prowadzić spór, rozstrzygany podczas wyborów. Jeśli wygra partia A, realizacja jej programu doprowadzi do przejściowego obniżenia poziomu konfliktów społecznych, ponieważ beneficjentami państwa opiekuńczego są duże i dobrze zorganizowane grupy obywateli: emeryci, wielkoprzemysłowa klasa robotnicza, rolnicy, osoby bardzo silnie identyfikujące się z wartościami narodo-religijnymi. Zadowolenie tych grup będzie okupione rosnącym fiskalizmem i inflacją. Głównym przegranym będzie gospodarka, ponieważ w takim modelu preferowane są przedsięwzięcia posiadające bardziej hałaśliwą reprezentację, a nie te, które są bardziej efektywne.

Wprowadzisz do inflację i obniżenie tempa wzrostu gospodarczego najwięcej zapłacą ci, którzy głosowali na partię A – inflacja po cichu zżera ich emerytury, pensje i miejsca pracy – ale oni przynajmniej korzystają z dotacji i są dopieszczani przez władzę. Przedsiębiorcy obiektywnie są nie tak bardzo stradni, natomiast bardziej się denerwują – ponieważ prowadzą kalkulacje, pozwalające im realnie ocenić, o ile więcej mogliby zrobić i zarobić, gdyby państwo zabierało im mniej pieniędzy.

Dlaczego zatem po tylu latach doświadczeń z państwem opiekuńczym nie ma w Polsce ani jednej partii typu B? To dobre pytanie.

Programowy liberalizm jest jednak mało popularny nie tylko u nas. Ani w całej Europie, ani w Ameryce nie ma liczącej się partii liberalnej: są konserwatyści, chadecy, mniej lub bardziej rynkowi socjaldemokraci, ale partii typu B nie ma. Ktoś mógłby powiedzieć, że kwestie światopoglądowe nie mają we współczesnym świecie większego znaczenia, zatem odmawianie np. torysom prawa do miana liberałów jest lekkim nadużyciem. Uzasadnienia takiej odmowy są wszelako dwa: primo, w tradycji anglosaskiej liberał oznacza kontynentalnego socjaldemokratę, a czasem i komunistę; secundo, konserwatyizm wyprowadza swoją pochwałę wolnego rynku z generalnej atencji dla sprawdzonych w przeszłości rozwiązań. Liberalizm natomiast – przyjmując jako założenie wolność jednostki – konstatuje, że jej najpełniejsza realizacja możliwa jest w warunkach demokracji, wolnej konkurencji i ograniczonego

do minimum (choć silnego), świeckiego państwa prawa.

Konflikt jest zjawiskiem konstruktywnym, jeśli w jego wyniku to, co jest lepsze, zwycięża. Rzeczywistym problemem Północy jest tymczasem dużo większa dbałość o przegranych niż o zwycięzców. To by miało sens, gdyby uznać, że nasz model świata co do zasady feruje nietrafne werdykty – wtedy jednak należałoby konsekwentnie odejść od gospodarki opartej na pieniądzu i korzystając z bliskości komety gremialnie przenieść się w inny wymiar. Osłony socjalne, prawna ochrona kobiet, preferencje dla młodych, specjalne ustawodawstwo dla mniejszości narodowych i innych – wszystko to powoduje, że efektywność wylaniania rozwiązań społecznie najbardziej wydajnych jest coraz mniejsza. A przecież każdy przyzna, że poczucie bezpieczeństwa socjalnego jest niskie, kobiety są nadal dyskryminowane na rynku pracy (i nie tylko), bezrobocie wśród młodzieży osiąga zastraszający poziom, a problemy różnic kulturowych narastają, zamiast się zmniejszać.

Na to nakłada się spolegliwość militarna: dla generała Shwarzkopfa nadrzędnym zadaniem jest osiąganie celów wojskowych przy minimalnych stratach własnych, a na pytanie, jakie straty uznaje za nadmierne, generał odpowiedział: jeden żołnierz. Nie uszczęśliwiamy zatem nikogo (Somalijszczyków, Tutsich i Hutu, Albańczyków, Kurdów, Tamilów, Tybetańczyków...) na siłę, bo to się wiąże z prawdopodobieństwem nadmiernych strat własnych.

Choć więc nasi południowi adwersarze uważają nas za agresywnych liberałów, konstytutywną cechą Północy staje się powoli systemowe – i zdecydowanie antyliberalne – preferowanie rozwiązań gorszych. Już słychać głosy pełne oburzenia: kobiety mają być gorsze? Indywidualnie mogą być – i często są – lepsze, ale ich funkcje biologiczne i społeczne powodują, że statystycznie są mniej dyspozycyjne, a zatem – na sztywnym rynku pracy – droższe (bardziej kosztowne) dla pracodawcy. Młody, potencjalny pracownik jest mniej doświadczony i ma więcej życiowych obowiązków, nic więc dziwnego, że przegrywa z tymi, którzy już pracują. Nic dziwnego, ponieważ w cywilizowanych krajach obowiązują płace minimalne i ochrona pracownika. Narastający konflikt kulturowy między tymi, którzy zbudowali potęgę ekonomiczną Europy, a tymi, co uciekli przed wojną, głodem, terrorem i brakiem perspektyw, próbuje po swojemu rozwiązywać Le Pen, a reszta świata go potępia i udaje, że to wystarczy. A na dodatek, kiedy Amerykanie nie chcą być dłużej w pojedynkę światowym policjantem – świat zamiast nad sobą nie rozpaczać, głupawo się uśmiecha.

To nie są igrzyska olimpijskie dla niepełnosprawnych, to jest deewolucja.

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

# Przestrzeń wyborów: od konfiguracji klanu do rynku

Analizując możliwe opcje polityki personalnej najprościej popatrzeć na ekstremalne konfiguracje społeczne w dwóch polskich firmach. (tabela 1 i 2)<sup>1)</sup>.

Firma A jest pełnokrwistym biurem projektowym, to znaczy zapewnia projekty, kompletację dostaw i nadzór inwestycyjny. Obowiązuje w nim model hierarchii społecznej, co oznacza, że szefowie definiują i oceniają efektywność pracy swoich podwładnych w poszczególnych pracowniach projektowych. Efektywność jest definiowana zarówno z punktu widzenia ilościowego (np. tempo przygotowania ofert, liczba przerobionych kontraktów), jak i jakościowego (staż pracy, umiejętności interpersonalne). Zarząd oraz podlegli mu menedżerowie o najdłuższym stażu pracy ustalają ogólne zasady oceny pracowników, ale szczegółowe kryteria są budowane indywidualnie, co oznacza, że obowiązują trochę inne procedury oceny, np. w dziale projektowania w porównaniu z działem realizacji inwestycji.

Główna grupa menedżerów – zarząd i szczebel im podległy, była ważna w firmie A przed prywatyzacją i stała się jeszcze ważniejsza i widoczna po prywatyzacji. Są to osoby o długim stażu pracy,

które przeszły całą drogę od młodszego projektanta lub pracownika realizacji inwestycji, do stanowiska menedżerskiego i generalnego projektanta. Jako grupa zdecydowali się w latach dziewięćdziesiątych na przejście kompleksowego kursu typu Master of Business Administration. Dzięki temu ich kompetencje profesjonalne i menedżerskie są absolutnie niekwestionowane. W trakcie prywatyzacji zapewnili sobie istotny pakiet akcji. Ich znaczenie w firmie jest zaznaczane dobrze wyposażonymi biurami, samochodami służbowymi, prawem do latania w „business class”, obecnością asystenta lub asystentki.

Zakresy zadań, obowiązków i odpowiedzialności pracowników podległych są opisane bardzo ogólnie. Szefowie „dodefiniowują” zakresy prac sytuacyjnie, pomagają swoim pracownikom, oceniają ich potencjał w sposób subtelny i nie do końca jawny. Pełnią rolę mentorów i często, w trakcie spotkań indywidualnych lub zespołowych, menedżerowie delikatnie różnicują efektywnych i mniej sprawnych pracowników, sygnalizując w ten sposób możliwości promocji, podwyżek, udziału w zysku. Jednocześnie jednak główne premie i udziały w zysku przypadają

Tabela 1. Konfiguracja społeczna typu „klan” w biurze projektowym

#### Relacje pomiędzy uczestnikiem a organizacją:

- poczucie wspólnoty datujące się jeszcze z okresu przed prywatyzacją,
- wzajemne, długoterminowe zobowiązania,
- poczucie wspólnej tradycji, historii, tożsamości z okresu sprzed prywatyzacji i po prywatyzacji,
- hierarchiczna struktura relacji.

#### Relacje pomiędzy uczestnikami:

- poczucie przynależności, współzależności i identyfikacji z innymi,
- rozległa sieć kolegów,
- presja społeczna na konformistyczne zachowania.

#### Proces zarządzania personelem:

- długi proces socjalizacji i akceptacji pracowników przez istniejącą kadrę,
- przełożeni pełnią rolę mentorów i wzorców,
- nacisk na wspieranie klanu; wyniki jako element istotny, ale nie niezbędny.

Tabela 2. Konfiguracja społeczna typu „rynek” w przedsiębiorstwie aparatury medycznej

#### Relacje pomiędzy uczestnikiem a organizacją:

- stosunki regulowane jednoznacznym kontraktem,
- krótkoterminowe instrumentalne zobowiązania.

#### Relacje pomiędzy uczestnikami:

- ograniczone interakcje i sieć kolegów ograniczona do bezpośrednich współpracowników,
- jasne określanie granic pomiędzy komórkami organizacyjnymi i odpowiedzialności za poszczególne fragmenty procesu produkcji i sprzedaży,
- presja na indywidualną inicjatywę i osiągnięcia.

#### Proces zarządzania personelem:

- małe znaczenie socjalizacji, firma jest miejscem pracy,
- właściciel definiuje stanowiska pracy,
- silny nacisk na efektywne działanie („liczą się wyniki”).



Tabela 3. Przestrzeń typowych wyborów w budowie konfiguracji społecznej firmy

REKRUTACJA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● realizowana w ramach firmy rekrutacja na podstawowe szczeble hierarchii organizacyjnej</li> <li>● odsiew kiepskich kandydatów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rekrutacja na wszystkie szczeble hierarchii kandydatów</li> <li>● dobór najlepszych kandydatów</li> </ul>
OCENA PRACOWNIKÓW	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● kryteria i procedury sformalizowane</li> <li>● kryteria behawioralne</li> <li>● ograniczony udział pracowników</li> <li>● krótkookresowy horyzont oceny</li> <li>● cel oceny: nagroda/kara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● kryteria i procedury niedoformalizowane</li> <li>● kryteria rezultatów</li> <li>● istotny współdziałanie pracowników (360 ocena)</li> <li>● długi horyzont oceny</li> <li>● cel oceny: rozwój, pomoc</li> </ul>
SYSTEM WYNAGRADZANIA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● niskie płace, wysokie premie</li> <li>● układ odniesienia to płace innych pracowników</li> <li>● standardowe pakiety wynagrodzeń</li> <li>● niewielka różnorodność materialnych i niematerialnych elementów wynagrodzeń</li> <li>● brak bezpieczeństwa pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wysokie płace, ograniczone premie</li> <li>● rynkowy układ odniesienia</li> <li>● negocjowane pakiety wynagrodzeń</li> <li>● duża różnorodność materialnych i niematerialnych elementów wynagrodzeń</li> <li>● duże bezpieczeństwo zachowania pracy</li> </ul>
SZKOLENIE I ROZWÓJ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ograniczone i standardowe</li> <li>● zorientowane na konkretne i mierzalne efekty</li> <li>● sytuacyjne – w zależności od potrzeb</li> </ul> <p>● zorientowane na konkretne osoby, głównie menedżerów realizowane w ramach firmy i na rynku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rozbudowane i innowacyjne</li> <li>● zorientowane na rozwój kompetencje</li> <li>● z a p l a n o w a n e: programy szkoleniowe dla każdego szczebla zarządzania: specjalne programy dla obiecujących pracowników</li> <li>● zorientowane na zespoły i konkretnych pracowników</li> </ul>

na zespoły (albo na pracownię, albo mieszane zespoły projektowe) budując w ten sposób ducha kooperacji.

Pracownicy generalnie są bardzo zadowoleni z pracy i dumni z firmy. Istnieje poczucie koleżeństwa wzmocnione współuczestnictwem w procesie prywatyzacji firmy. Moment prywatyzacji był bardzo ważny z kilku powodów. Istotny pakiet akcji został wykupiony przez inwestora zewnętrznego, który zaproponował z czasem pracownikom wykup ich akcji. Generalnie pracownicy nie sprzedali akcji, uważając że to „ich” firma, co wzmocniło ducha wspólnoty i wzajemne zaufanie. Jednocześnie decyzja o niesprzedawaniu akcji, zwłaszcza przez pracowników o dłuższym stażu, rozpięła pomost ponad historią biura jako firmy państwowej i nową tożsamością firmy prywatnej. Akcje przestały być traktowane jako koniunkturalny sposób zarobienia pieniędzy, a stały się symbolem „przynależności” do firmy. Powstał trend do organizowania wspólnych wypadów, imienin, a frekwencja na przyjęciach noworocznych wyraźnie wzrosła.

Firma B, która jest prywatnym przedsiębiorstwem produkcji aparatury medycznej, ma zupełnie inną koncepcję konfiguracji społecznej. Lokalizacja w Warszawie, która ma wysoce zdestabilizowany rynek pracy i duży udział konkurencyjnych firm

zagranych, sugerowałyby nieuchronną fluktuację kadr, ale kadra nie rotuje się zbyt często. Układ w firmie jest klarowny – jest właściciel i reszta pracowników. Właściciel ma wiele przywilejów (służbowe auto, nienormowany czas pracy, komórkowy telefon), ale nie są one ekstrawaganckie. Zatrudnienie pracowników powyżej szczebla pracowników produkcyjnych odbywa się na okres jednego roku, a kontrakty z profesjonalnymi pracownikami określają precyzyjnie wzajemne zobowiązania i oczekiwania stron. Właściciel jest bardzo dobrym, wykształconym menedżerem, który jednoznacznie oczekuje efektów, a nie lojalności bądź sympatii. Jego ulubione (anglosaskie) powiedzenia to „cash is king” („gotówka jest najważniejsza”) i „market share is everything” („udział w rynku jest wszystkim”). Ocena pracowników odbywa się za pomocą jednoznacznych wskaźników: udziału w poszczególnych segmentach rynku sprzętu medycznego, rentowności, redukcji kosztów.

Struktura organizacyjna została przez konsultanta zaprojektowana w formie macierzy Hijman-<sup>2)</sup>. Dzięki temu powstał jasny układ zadań kluczowych, kompetencji i odpowiedzialności, który jest skodyfikowany w opisach stanowisk i tworzy ramy systemu oceny. Dwa razy do roku każdy pracownik jest oceniany przez swojego bezpośredniego przełożonego.



zonego pod kątem realizacji zadań kontraktu oraz opisu swojego stanowiska pracy. Procedura oceny wymusza hierarchizację osiągnięć podwładnych, a za tym idzie nierówny podział półrocznej premii. Awans zależy od tej oceny i inicjatywy dostrzeżonej i docenionej przez właściciela.

Pracownicy nie mają silnego poczucia wspólnoty ani koleżeństwa. Firma jest jednoznacznie definiowana jako wymagające miejsce pracy, w którym liczą się osiągnięcia, a margines na błąd jest ograniczony. W przypadkach problematycznych właściciel stara się precyzyjnie ustalić odpowiedzialność i rozliczyć winnych. Dlatego generalnie kadra pilnuje swoich działów funkcjonalnych i stara się sprawnie realizować swoje zadania kluczowe.

Obie firmy działają bardzo sprawnie i są przykładami jednoznacznych konfiguracji społecznych. Dopasowane do nich są misje tych firm (rozwój i dywersyfikacja rynkowa w pierwszym przypadku oraz wzrost w drugim), domeny i konfiguracja techniczno-ekonomiczna, tworząc logiczne i spójne strategie działania<sup>3)</sup>. Powstaje pytanie: czy któraś z tych konfiguracji jest „lepsza”? Odpowiedź wcale nie jest prosta. Konfiguracja rynkowa jest „zimna” i przypomina model „sita” polityki personalnej, ale jest jednoznaczna i skuteczna – o ile spasowana z pozostałymi elementami strategii<sup>4)</sup>. Konfiguracja klanu jest trudniejsza do zbudowania i zarządzania. Jest mniej przejrzysta i wymaga wysokiej klasy menedżerów, aby nie stała się pasożytniczym układem walczących elit. Jednocześnie jednak jest układem bardziej trwałym i po prostu ludzkim, dzięki odwołaniu się do takich wartości, jak przynależność, lojalność, współpraca. Dlatego nie można jed-

noznacznie odrzucić jednego lub drugiego układu. Tworzą one przestrzeń typowych strategicznych wyborów, które ukazuje tabela 3<sup>5)</sup>. Bazując na rozważaniach z obu konfiguracji można stworzyć nową jakość: konfigurację inteligentnej, produktywnej społeczności, którą chcielibyśmy opisać w następnym artykule.

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Opracowano na bazie studiów przypadków zrealizowanych przez menedżerów w trakcie zajęć ze strategii w Międzynarodowej Szkole Zarządzania, wykorzystując propozycje KERRA i SLOCUMA, 1987. *Managing corporate culture through reward systems*, Academy of Management Executive, vol. 1 (2): 99-108.
- <sup>2)</sup> Przykład takiej struktury zawiera książka K. OBLÓJ, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- <sup>3)</sup> Misje tych firm nie są literalnie sformułowane, ale w obu przypadkach jednoznacznie realizowane.
- <sup>4)</sup> Por. M. KOSTERA. 1994. *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa; K. KUKUŁKA. 1995. *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- <sup>5)</sup> Por. R.S. SCHULER i S.E. JACKSON, 1987. *Linking Competitive strategies with human resource management practices*, The Academy of Management Executive, vol. 1, nr. 3; G.R. FERRIS, S.D. ROSEN i D.E. BARNUM. 1995. *Handbook of human resource management*, Blackwell Publ.

Artykuł ten, jak i następny, który ukaże się w kolejnym numerze „PO”, został zaadaptowany z najnowszej książki prof. K. Oblója, *Tworzenie skutecznych strategii firmy*, przygotowywanej do druku przez PWE. Artykuły wykorzystują badania nad problematyką zarządzania ludźmi w sprawnie zarządzanych korporacjach w USA, zrealizowane przez Zofię Jaworowską-Oblój i Krzysztofa Oblója w 1996 roku, wspierane finansowo przez Asea Brown Boveri w Polsce.

Autorzy – Zofia Jaworowska-Oblój jest konsultantem firmy SMG/KRC. Krzysztof Oblój profesorem Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania

## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo

w zakresie: – **controlling**

– **marketing**

– **zarządzanie jakością**

– **finanse**

– **zarządzanie personelem**

– **psychologia zarządzania**

– **logistyka**

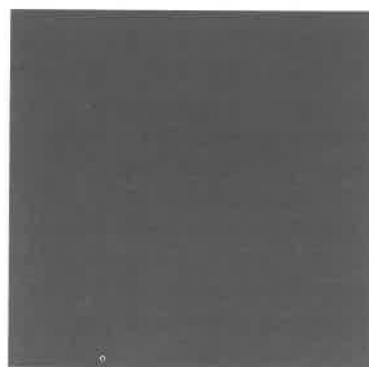
– **gry strategiczne**

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27

tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85

e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



*Mieczysław Moszkowicz*

## Strategie o rynkowym trybie adaptacji (III)

Przystępując do omawiania strategii o rynkowym trybie adaptacji należy przypomnieć, że ta grupa strategii nie jest alternatywą dla strategii o produkcyjnym trybie adaptacji, lecz raczej drugą stroną tego samego medalu. Z praktycznego punktu widzenia oznacza to, że wyodrębnione strategie, jako systemy działania, nie różnią się istotnie, zarówno co do ilości elementów jak i siły sprzężeń łączących te elementy. Podstawowa różnica między nimi polega na „kierunku” tych sprzężeń, a ściślej: na związkach przyczynowo-skutkowych między zaistniałymi w otoczeniu zjawiskami i procesami, a podejmowanymi przez kierownictwo przedsiębiorstwa decyzjami i działaniami. Istotę tej różnicy najlepiej pokazuje wypowiedź T. Levitta, w której przeciwstawia on koncepcję tradycyjnej sprzedaży i koncepcję marketingu: *„sprzedaż koncentruje się na potrzebach sprzedającego, marketing na potrzebach nabywcy. Sprzedaż pochłonięta jest potrzebą sprzedającego dokonania zamiany produktu na gotówkę; marketing – ideą zaspokojenia potrzeb klienta za pomocą produktu i całej grupy rzeczy związanych z tworzeniem, dostarczeniem i ostatecznie konsumowaniem go”* [cyt. za 2, s. 16] Wydaje się, że niedostrzeżenie tak rozumianej różnicy w relacji między przedsiębiorstwem, a otoczeniem (w tym przede wszystkim klientem) jest źródłem wielu nieporozumień i niekonsekwencji w strukturalizacji pojęcia strategii. Łatwo to wykazać na przykładzie niżej omówionej strategii.

### Strategia masowego marketingu

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej; **ekonomia skali**,
- koordynacja przedsięwzięć; **rynkowa**,
- rodzaj orientacji; **na potrzebę**,
- główne czynniki przewagi konkurencyjnej; **zwiększenie przestrzeni sprzedaży + przepustowość kanałów dystrybucji**.

Jak to zaznaczono w przedstawionym graficznym modelu strategii (część I, rys. 1), strategia masowego marketingu leży w bezpośrednim sąsiedztwie strategii kosztowej, której cechą szczególną (w jej klasycznym ujęciu) jest masowa produkcja. Właściwie można przyjąć, że wyczerpanie się możliwości realizacji strategii kosztowej, w wyniku nasycenia rynku i pojawienia się bariery wzrostu produkcji,

stworzyło przesłanki do zastosowania strategii masowego marketingu. Jest to zatem strategia o długiej historii, a jej początki sięgają lat dwudziestych i trzydziestych, kiedy Alfred Sloan (ówczesny szef General Motors) podejmował walkę konkurencyjną, z dominującym wówczas Fordem. Jego główny kierunek działań sprowadził się do zaoferowania pięciu podstawowych typów samochodów (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac), dostosowanych do zróżnicowanych gustów kilku podstawowych grup klientów. W ten sposób – jak powiada K. Obłój – **GM wyeliminował mitycznego przeciętnego konsumenta, który kupował samochody [6]. Zyskał natomiast tych klientów w innych segmentach rynku, którzy z określonych powodów nie interesowali się standardowym modelem samochodu Forda.** W tym sensie GM – dokonując segmentacji rynku – zwiększył przestrzeń sprzedaży, spychając Forda na margines dolnego segmentu rynku.

Omawiana tu strategia dość często nazywana jest **strategią dywersyfikacji produkcji**. W jakimś sensie jest to słuszne, gdyż rzeczywiście zakłada ona zróżnicowanie produkcji (różne modele produktu). Głębsza refleksja nad tym problemem prowadzi jednak do przekonania, że zróżnicowanie produktu jest tu wtórne względem zaistniałych zmian na rynku i podjętych w związku z nimi działań. Innymi słowy, związek przyczynowo-skutkowy stanu i zmian otoczenia (przyczyna) oraz podjętego systemu działań (skutek) jest dokładnie odwrotny od tego, który jest implikowany przez termin „strategia dywersyfikacji produkcji”. Sprawa przyjęcia któregoś z powyższych terminów jest tylko pozornie drobna. W naszej praktyce gospodarczej dość często można spotkać działania, np.: zainicjowanie wprowadzenia nowych modeli produktów, w sytuacji kiedy rynek nie sygnalizuje zmiany upodobań i kiedy zwiększenie sprzedaży tą drogą nie jest możliwe. Mamy w tym przypadku do czynienia ze strategią wewnętrznie sprzeczną, w której **manewrując skutkiem, usiłuje się wywołać przyczynę**. Buduje się zatem strategię jako system działania, który ze swej natury nie może być skuteczny.

Drugim, sprzężonym czynnikiem przewagi konkurencyjnej tej strategii jest przepustowość kanałów dystrybucji. Uruchomienie tego czynnika wymaga nie tylko poprawy operacyjnej sprawności działania istniejącego systemu dystrybucji, lecz

także pewnych zdolności konceptualnych w kreowaniu nowych kanałów dystrybucji, adekwatnych do aktualnych wymogów procesu obsługi klienta. Nasze przedsiębiorstwa wyraźnie nie doceniają zmian w tendencjach obsługi klienta.

## Strategia niszy rynkowej

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej; *Economics of Scope*,
- koordynacja przedsięwzięć; **rynkowa**,
- rodzaj orientacji; **na potrzebę**,
- główne czynniki przewagi konkurencyjnej; **unikalność produktów (usług) i poziom niezawodności działania**.

Nisza rynkowa jest wąsko zdefiniowaną grupą klientów, szukającą ściśle określonych korzyści. Można przyjąć, że nisza rynkowa jest głębiej wyodrębnionym segmentem rynku. Tworzący go klienci mają wyraźnie wyodrębniony i dosyć złożony zbiór potrzeb i gotowi są zapłacić wyższą cenę za produkt (usługę) najlepiej zaspokajający ich potrzebę [2, s. 245]. Strategia niszy rynkowej jest strategią relatywnie bezpieczną, gdyż „okupujący” niszę ma – w stosunku do przedsiębiorstwa nowo wchodzącego – znacznie lepsze rozpoznanie potrzeb klientów. Jednocześnie wielkość obsługiwanego rynku jest na tyle mała, że jest mało prawdopodobne, aby konkurenci zaryzykowali walkę konkurencyjną.

Strategia niszy rynkowej jest strategią zorientowaną na potrzebę w tym sensie, że przedsiębiorstwo obsługujące niszę musi być przygotowane na obsługę całego zestawu potrzeb klientów. Wydaje się, że dobrym przykładem stosowania takiej strategii są – w Polsce stosunkowo mało znane – małe restauracyjki, nastawione na obsługę pobliskich mieszkańców. Ich zadaniem, obok pełnienia funkcji lokalnej jadłodalni, jest obsługa spotkań towarzyskich, rodzinnych itp. Łatwo zauważyć, że system działania takiej restauracji będzie zasadniczo różny od systemu działania placówek McDonald's, które stosują strategię masowego marketingu i są nastawione na masowy zbyt. Warto zwrócić uwagę, że obydwie porównywane strategie różnią się tylko regułą transformacji. Strategia masowego marketingu realizowana jest za pomocą paradygmatu ekonomii skali, natomiast strategia niszy rynkowej – paradygmatu ekonomii zakresu (*Economics of Scope*). Z tego punktu widzenia strategia ta jest zbliżona do strategii niszy technologicznej (zob. część II). W obydwu przypadkach mamy do czynienia z rozbudowaną i zróżnicowaną technologią produkcji (usług). Różnica jest jednak dość zasadnicza; w przypadku strategii niszy rynkowej tworzenie i różnicowanie technologii odbywa się stosownie do – wprawdzie czasami rozbudowanego, ale jednak określonego – zestawu potrzeb klientów znajdujących się w niszy. Natomiast w przypadku strategii

niszy technologicznej technologia została ukształtowana wokół wcześniejszych, ale już nie realizowanych zadań, bądź też wokół przypadkowych, doraźnych zleceń klientów.

## Strategia wyróżnionej produkcji

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej; *Economics of Scope*,
- koordynacja przedsięwzięć; **rynkowa**,
- rodzaj orientacji; **na klienta (korzyść)**,
- główne czynniki przewagi konkurencyjnej; **poziom wyróżnienia + liczba wyróżnionych cech**.

Strategia niszy rynkowej zorientowana jest na zaspokojenie wiązki potrzeb klientów tworzących niszę rynkową. **Strategia wyróżniania produktu z kolei zakłada przygotowanie produktu pod kątem konkretnej potrzeby konkretnego klienta**. Klienci bowiem oczekują od produktu różnych właściwości. Dostarczenie produktu zawierającego pożądaną przez klientów cechę **daje im subiektywne odczucie uzyskania znacznie większej korzyści niż w przypadku, w którym cecha ta nie jest wyróżniona**. Z tego właśnie powodu firma Procter & Gamble produkuje dziewięć marek proszków do prania, z których każdy został inaczej wyróżniony (usuwa brud z najgłębszych włókien, zachowuje kolory, daje czysty i świeży zapach itp.) [2, s. 272]. Należy podkreślić, że **stosowanie strategii wyróżniania zazwyczaj nie wymaga istotnych zmian w procesie produkcji**, np. w omawianym przypadku sprowadzają się one do przyjęcia różnych proporcji zastosowanych komponentów.

Przyjmuje się, że głównymi czynnikami wyróżniającymi produkt są: cechy, parametry użytkowe, zgodność ze standardami, trwałość i niezawodność, łatwość naprawy, styl i wzór użytkowy. Ponadto, poza wyróżnianiem produktu, producenci stosują wyróżnianie usług (dostawa, instalacja, szkolenie odbiorców, naprawa itp.), wyróżnianie ze względu na personel (kompetentni, uprzejmi, wiarygodni itp.) oraz wyróżnianie poprzez budowanie *image'u*, na który składa się m.in.: eksponowanie nazwy, logo, symboli czy też kreowanie odpowiednich wydarzeń tworzących pożądaną wyobraźnię o firmie [2, s. 273].

**Atrakcyjność strategii wyróżniania polega nie tylko na tym, że klient jest skłonny (za dostarczoną korzyść) zapłacić więcej, niż wynikałoby to z prostej relacji nakłady – efekty**. Uzyskane poprzez wyróżnienie korzyści sprawiają bowiem, że **klient przywiązuje się do marki wyróżnionego produktu i staje się wobec niego lojalny**. We współczesnych warunkach gospodarczych lojalność jest niezwykle ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, szczególnie wobec konkurentów dopiero wchodzących na rynek. Nic więc dziwnego, że strategia wyróżniania znajduje



coraz więcej zwolenników i jest przedmiotem licznych badań.

Jak wskazują przeprowadzone badania [5], przedsiębiorstwa stosujące strategię wyróżniania wcale nie muszą być doskonałe we wszystkich „wymiarach” wyróżniania. Wśród zbadanych 40 przedsiębiorstw, które stosowały omawianą strategię i awansowały na czołowe pozycje w minionym dziesięcioleciu, zaobserwowano raczej zawężanie, a nie rozszerzanie działalności. Okazało się, że do osiągnięcia sukcesu wystarczyło dostarczanie korzyści przynajmniej w jednym z trzech poniższych obszarów:

- „doskonałość operacyjna” (*operational excellence*), polegająca na oferowaniu najkorzystniejszych w branży cen i największej wygody przy zakupie,
- zacieśnienie kontaktów z klientem, które polega na „zbliżeniu” firmy do klientów, zmierzającym do jak najlepszego dostosowania wyrobów i usług do wymagań klientów oraz

- wyróżnianie wyrobów, polegające na dokładaniu starań, aby wyroby i usługi odpowiadały najwyższemu poziomowi techniki; realizacja tej opcji strategicznej wymaga łącznego oddziaływania trzech czynników:

- ▲ kreatywności w rozwiązywaniu problemów technicznych,

- ▲ zdolności do szybkiej komercjalizacji zastosowanych innowacji oraz

- ▲ twórczego poszukiwania rozwiązań tych problemów, które zostały już rozwiązane w dotychczasowych wyrobach.

Niezależnie jednak od przyjętej opcji, każde z badanych przedsiębiorstw w pierwszym rzędzie na nowo zdefiniowało wartości (korzyści) dostarczane klientom, następnie stworzyło sprawniejszą organizację dostarczającą te korzyści i wreszcie dążyło do wyniesienia oczekiwań na taki poziom, któremu nie potrafili sprostać konkurenci. Tak więc, strategia wyróżniania, przy wszystkich swoich zaletach, ma tę wadę, że wymaga bardzo dobrego rozpoznania potrzeb klientów oraz wysokiej sprawności działania, właściwie we wszystkich przekrojach przedsiębiorstwa.

## Strategia zindywidualizowanego marketingu

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej; **ekonomia skali**,
- koordynacja przedsięwzięć; **rynkowa**,
- rodzaj orientacji; **na klienta (korzyść)**,
- główny czynnik przewagi konkurencyjnej; **suma zintegrowanych korzyści klienta**.

Wyprzedzając nieco dalsze rozważania, można przyjąć, że przesłanki pojawienia się strategii zindywidualizowanego marketingu wynikają, z jednej strony – z pewnych ograniczeń w stosowaniu strategii wyróżnionej produkcji, oraz z drugiej – z jakościowych przemian na samym rynku.

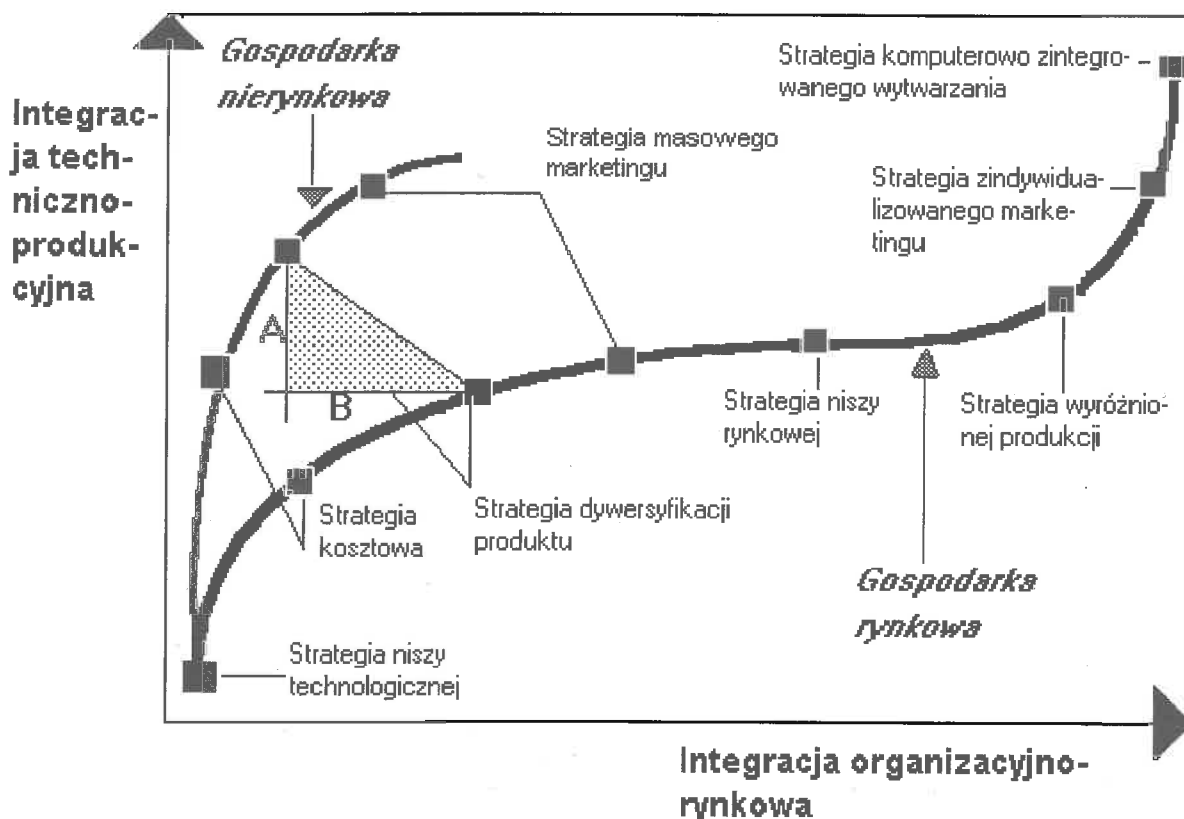
Źródła ograniczeń w stosowaniu strategii wyróżnionej produkcji mają dwójaki wymiar. Po pierwsze, skuteczność tej strategii wymaga stosownych zmian w całej kulturze przedsiębiorstwa (procesy wewnętrzne, metody zarządzania, systemy informacyjne itp.) W przeciwnym przypadku, uzyskana przez przedsiębiorstwo przewaga konkurencyjna jest stosunkowo łatwa do odrobienia przez konkurentów. Po drugie, utrzymanie przewagi jakiegś popularnej marki na dzisiejszym chaotycznym rynku wymaga walki z wyrobami „klonowanymi” o wątpliwym pochodzeniu. Podrabianie wyrobów oraz naśladownictwo stało się bowiem prawdziwą plagą.

Jakościowe zmiany na rynku wynikają z tego, co F. Kotler nazywa „odmasowieniem” rynku [2, s. 601]. Polega ono na ciągłym zwiększaniu nisz (luk) rynkowych o wysoce zindywidualizowanych potrzebach i preferencjach. Jeśli dodamy do tego wyższe koszty podróżowania, zatłoczone ulice, problemy z parkowaniem, kolejki przy kasach, a przede wszystkim olbrzymi natłok reklam i innych zachęt serwowanych za pomocą współczesnych środków masowego przekazu, łatwo zrozumieć, że klient jest coraz bardziej zniechęcony do stosowanych obecnie metod marketingu. W natłoku informacji rynkowej zaczyna ponadto obojętnieć na eksponowane cechy wyróżnianych produktów.

Zasygnalizowane uwarunkowania stały się podłożem do wykształcania się strategii zindywidualizowanego marketingu. Trzeba wyraźnie powiedzieć, że strategia ta, jako pewien system działania, nie jest w pełni dojrzała. Jej początków można upatrywać w pojawieniu się marketingu bezpośredniego, który korzysta z jednego lub więcej mediów reklamowych, by wywołać określoną odpowiedź oraz/lub transakcję w dowolnym miejscu [2, s. 601]. Ta forma marketingu przyjmuje różne postacie, jak np.: marketing katalogowy, poczty bezpośredniej, zakupy elektroniczne, zakupy z automatu itp. W tym obszarze mieści się również sprzedaż poprzez sieć przedstawicieli przedsiębiorstwa (np.: firma Rainbow). Tę różnorodność form łączy jedno – niechęć do reklamy masowej, która dociera do nieokreślonej liczby osób, z których zdecydowana większość aktualnie nie podejmuje decyzji o zakupie.

Strategia zindywidualizowanego marketingu, jako w pełni dojrzały system działania, umożliwi – używając słów S. Davisa – indywidualizację masową. Tak określoną indywidualizację rozumie on jako „zdolność do przygotowania na bazie masowej, indywidualnie zaprojektowanych produktów, które są w stanie zaspokoić potrzeby każdego klienta”. Przyjmuje się, że wraz ze zmniejszaniem się kosztu indywidualizacji i zbliżaniem się jej do kosztu segmentacji rynku, przedsiębiorstwa będą się zwracać ku marketingowi zindywidualizowanemu [2, s. 244].

Nie ulega wątpliwości, że wyżej zasygnalizowany system działań marketingowych będzie wymagał odpowiednich zmian w systemie wytwarzania,



Rys. 1. Usytuowanie zidentyfikowanych strategii na krzywej integracji produkcyjno-rynkowej

zmierzających w kierunku komputerowo zintegrowanego wytwarzania (zob. część II). Strategia, bazująca na komputerowym systemie wytwarzania, umożliwia szybką adaptację do zmieniających się potrzeb klientów. Adaptacja ta odbywa się w sposób reaktywny (bodziec – reakcja). Istnieją podstawy, by przypuszczać, że adaptacja dokonywana w ramach strategii zindywidualizowanego marketingu będzie miała charakter antycypacyjny (wyprzedzający) i kreatywny, tzn. sam wyrób będzie projektowany w interakcji z klientem. Jak twierdzi R. McKenna, możliwość takiego wyprzedzającego i twórczego rozwiązywania problemów klientów istnieje już dzisiaj. Współczesna technika bowiem już obecnie pozwala prowadzić dialog z klientami w czasie rzeczywistym [cyt. za 9].

### Prywatyzacja – złudzenie swobody manewrów strategicznych

**P**rzyjęte do wyodrębnienia, omówionych wyżej strategii, tryby adaptacji różnią się od siebie przede wszystkim orientacją zorganizowania struktur. W produkcyjnym trybie adaptacji pierwotnym i rozstrzygającym jest stopień integracji techniczno-produkcyjnej przedsiębiorstwa, natomiast w rynkowym trybie adaptacji – integracja rynkowo-organizacyjna, a ściślej stopień zorganizowania przedsiębiorstwa względem rynku.

Wzajemne relacje wyodrębnionych strategii względem tych zmiennych pokazuje rys. 1.

Pokazane na rysunku krzywe poglądowo pokazują wzajemne relacje obydwu tych zmiennych dla każdej z wyodrębnionych strategii w gospodarce rynkowej i nierynkowej. Zaprezentowaną krzywą początkuje strategia niszy technologicznej, kończy natomiast strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania. Wypada przypomnieć, że obydwie te strategie charakteryzują się dużą elastycznością – z tym jednak, że strategia niszy technologicznej bazuje na systemie środków produkcji, luźno zintegrowanym, zarówno pod względem produkcyjnym, jak i rynkowym. Elastyczność przeciwstawnej jej strategii z kolei jest rezultatem – możliwego dzięki zastosowaniu systemów komputerowych – wysokiego stopnia integracji produkcyjnej i rynkowej. Układ pozostałych strategii jest wyznaczony przez odpowiednie proporcje obydwu zmiennych.

Kształt omawianej krzywej w gospodarce rynkowej i nierynkowej jest istotnie różny. Weryfikacja mechanizmu rynkowego sprawiła, że w gospodarce rynkowej, początkowo szybka integracja produkcyjna ustąpiła miejsca dynamicznej integracji rynkowej. Należy przez to rozumieć dostosowanie wielkości przedsiębiorstwa do obsługiwanego rynku, kształtowanie i racjonalizację kanałów oraz sieci dystrybucji, segmentację rynków, tworzenie systemu informacji marketingowej itp. Oddziaływanie

mechanizmu rynkowego w gospodarce nierynkowej było znikome, przeto kształtowanie struktur przedsiębiorstwa odbywało się głównie pod kątem kryteriów techniczno-produkcyjnych. Według J. Kornai, w krótkim okresie polegało to na:

- dostosowaniu produkcji do wąskich gardeł,
- wymuszonej substytucji oraz
- dostosowaniu struktur produkcyjnych do dostępnych zasobów; w długim okresie natomiast – na dostosowaniu programów inwestycyjnych do istniejących niedoborów [3].

O skali zaistniałych różnic między dwoma systemami (rynkowym i nierynkowym) świadczy struktura przedsiębiorstw rozpatrywana według wielkości zatrudnienia. W Polsce w 1983 roku udział przedsiębiorstw zatrudniających do 100 pracowników wynosił zaledwie 10%, pozostałe stanowiły 90%, z kolei udział przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 pracowników wynosił 50%. Dodajmy, że w tym czasie zakłady zatrudniające poniżej 100 pracowników stanowiły w USA – 90% ogólnej liczby zakładów, w RFN – 86%, a w Japonii – 89% [7]. Ta olbrzymia koncentracja organizacyjna dotyczyła nie tylko przemysłu. Mniej więcej w tym samym czasie w Polsce 2/3 całego potencjału wykonawczego w budownictwie skoncentrowane było w jednostkach zatrudniających powyżej 500 pracowników (w RFN zaledwie 7%, a w Wielkiej Brytanii – 24%) [1].

Procesy transformacyjne gospodarki sprawiły, że rozpoczął się proces przekształceń w obydwu rozpatrywanych wymiarach strukturalnych (na rys. 1 skalę tych zmian pokazują boki A i B zakropkowanego trójkąta). W ramach adaptacji techniczno-produkcyjnej, w latach 80. ostatecznie wstrzymano około 300 obiektów inwestycyjnych, istotnej weryfikacji uległa również struktura asortymentowa produkcji. Postępuje również proces dekoncentracji organizacyjnej przemysłu. Odbywa się to poprzez reorganizację prywatyzacyjną oraz jest rezultatem dynamicznego procesu powstawania prywatnych, małych firm, które są znacznie bardziej elastyczne w interakcjach z rynkiem. Procesy te bez wątpienia należy ocenić jako korzystne, jednak mimo to z niepokojem należy patrzeć na zdolności adaptacji strategicznej, a tym samym – konkurencyjność naszych przedsiębiorstw. Wynika to co najmniej z dwóch powodów:

■ W ostatnim dwudziestolecu znaczącymi opcjami w rozwoju przedsiębiorstw w skali światowej były – dywersyfikacja i globalizacja rynku. O olbrzymim zakresie tej ostatniej świadczy pośrednio fakt, że w latach 1970–1990 liczba korporacji międzynarodowych wzrosła z 7 do 35 tysięcy [4]. Procesy te same w sobie są dość złożone. W kontekście prowadzonych tu rozważań wypada zwrócić uwagę, że jedną z najpoważniejszych konsekwencji dywersyfikacji jest stabilizacja działalności firm, natomiast globalizacja pozwala na racjonalizację – a tym samym wzrost konkurencyjności firm – w skali rynku światowego. Procesy te odbywały się właściwie poza polem działania naszych firm. Na skutek tego w naszej rzeczywistości gospodarczej dominują firmy o orientacji jednobranżowej, a ich działanie w skali rynku globalnego jest opcją prawie niedostrzegalną.

■ Rynkowa orientacja przedsiębiorstw nie dokonuje się w próżni. Wymaga ona rozbudowanych systemów informacji rynkowej (segmentacja rynku, ukierunkowanie reklamy itp.), a przede wszystkim sprawnych sieci dystrybucji. Niestety, struktury sprzedaży odziedziczone po okresie minionym zdecydowanie nie odpowiadają wymogom współczesnego rynku. O ile jednak zapóźnienie rozwoju tych struktur ma swoje uzasadnienie, o tyle zaskakujący jest brak troski naszego przemysłu o ich rozwój. W dodatku tam, gdzie celowa i możliwa byłaby współpraca przedsiębiorstw w tworzeniu sieci dystrybucji, pojawia się zupełnie niezrozumiała tendencja do konkurencji o udział w rynku. Nawet tam, gdzie rynek jest dostatecznie duży, aby wchłoniąć całą podaż konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Odbywa się to w obliczu niezwykle sprawnego i profesjonalnie działającego kapitału zachodniego, który główny kierunek swojej penetracji skierował właśnie na tworzenie struktur handlowych. Fakt ten potwierdzają dane Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych SA (z marca 1996 r.). Wynika z nich następująca struktura inwestycji (procent badanych firm):

- handel hurtowy – 13,1%,
- budownictwo – 11,8%,
- produkcja odzieży – 11,6%,
- produkcja artykułów spożywczych – 9,1%,
- produkcja gotowych wyrobów metalowych – 6,4%,
- transport lądowy – 6,1%,
- handel detaliczny – 5,7%,
- pozostałe – 36,2% [8].

W sumie handel (hurtowy i detaliczny) obejmuje 18,8% skierowanych do Polski inwestycji zagranicznych. Nie byłoby w tym nic szczególnego, gdyby nie pewna bez troska kadr menedżerskich naszego przemysłu, jeśli chodzi o tworzenia struktur handlowych (marketingowych) oraz brak swego rodzaju infrastruktury informacyjno-organizacyjnej naszego handlu. Obydwa te zjawiska mogą sprawić, że sprywatyzowane firmy państwowe, pozbawione gorsetu struktur administracyjnych, staną w obliczu przechwyconego przez konkurentów aparatu zbytu. W takim przypadku swoboda manewrów strategicznych naszych firm na rodzimym rynku zostanie sprowadzona do minimum.

*Mieczysław Moszkowicz*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Droga do równowagi* (Propozycje Konsultacyjnej Rady Gospodarczej), „Życie Gospodarcze” nr 44 z 1.11.1987 r.
- [2] KOTLER P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- [3] KORNAI J., *Niedobór w gospodarce*, PWE, Warszawa 1985.
- [4] MAŚLARZ M., *Ich rynkiem jest świat*, „Życie Warszawy” – Gospodarka, 13.08.1993 r.
- [5] *Marketing na żywo*, „Zarządzanie na Świecie” nr 3/1996.
- [6] OBŁÓJ K., *Lateralne formułowanie strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 7/1992.
- [7] MIEDZIŃSKI B., SADOWNIK H., *Ostrożnie na pośrednich szczeblach*, „Przegląd Techniczny” nr 16 z 1984 r.
- [8] *Polska sprzyja zagranicznym inwestycjom*, Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych, Warszawa, marzec 1996.
- [9] TREACY M., WIERSEMA F., *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, „Harvard Business Review” Nr 1/1993, cyt. [za: „Zarządzanie na Świecie” nr 8/1993.



*Janusz Zawila-Niedźwiecki*

# Systematyka form nadzoru rynku papierów wartościowych

Nadzór jest jednym z najważniejszych elementów rynku. W cybernetycznym widzeniu rynku jako rozbudowanego systemu działania pełni rolę sprzężenia zwrotnego gwarantującego reformowalność, elastyczność i możliwość dopasowania do potrzeb. Z jednej strony bowiem rozwój obrotu papierami wartościowymi wymaga kierowania postępowaniem inwestorów. Z drugiej zaś, niepoohamowana u wielu ludzi żądza zysku za wszelką cenę, nawet kosztem omijania prawa, wymaga mechanizmów kontrolnych i zapobiegawczych.

W warunkach polskich, gdzie rynek papierów wartościowych i giełda zostały oparte na zasadach opracowanych przed ich powstaniem, często jeszcze brak jest zrozumienia znaczenia tradycji rozwoju tego sektora finansów oraz faktu, że kolejne rozwiązania mogą być pochodną określonych wydarzeń, także specyficznych porażek, nadużyć czy wykorzystania luk w przepisach, albo nowych, wcześniej nie przewidywanych okoliczności.

W odniesieniu do notowań, w tym zwłaszcza ciągłych, nadzór rynku występuje na czterech poziomach: operacyjnego prowadzenia sesji notowania, analitycznej ex-post oceny zjawisk rynkowych, regulacyjno-prawnych działań organów kierujących giełdą oraz podobnych działań ze strony instytucji tworzących zasady całości obrotu papierami wartościowymi. Analogiczne poziomy nadzoru odnoszą się do rozliczeń, co w największym stopniu dotyczy Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych oraz domów maklerskich.

Specjalna komórka giełdy prowadząca notowania realizowane przez rozbudowany system informatyczny ma zadania o merytorycznej treści oraz technicznych cechach wykonywania znacznie odbiegające od zadań spotykanych w notowaniach według jednolitego kursu dnia. W notowaniu ciągłym przeważnie obowiązują widełki ograniczające dopuszczalne zmiany kursu bieżącego w stosunku do kursu otwarcia sesji. Przekroczenie ich granic powoduje regulaminowe zatrzymanie notowania na pewien czas, a po jego upływie – wznowienie z nowymi ograniczeniami. Prowadzący sesję mają z reguły prawo do oceny, jakie – oprócz zalecanych przez regulamin – nowe widełki znajdują największe uzasadnienie w warunkach właśnie zaistniałych na rynku. Istotna jest w takim przypadku analiza tendencji kursowej od początku danej sesji, a nawet i w kontekście trendów wielodniowych. Ważne jest też, po raz który w czasie tej sesji przytrafia się konieczność zawieszenia notowania oraz w jakim kierunku następowały dotychczasowe przekroczenia widełek. Są

to kwestie, które – wydawałoby się – łatwo jest zalgorytmizować i oprogramować komputerowo. Jest to jednak tylko złudzenie. Bogactwo czynników analitycznych powoduje, że każdy przypadek jest w gruncie rzeczy inny, a oprócz konkretnych przesłanek decyzyjnych liczy się także intuicja ludzka, wpływająca z profesjonalnego doświadczenia.

Transakcja, której kurs jest właśnie przekroczeniem obowiązującej granicy widełek, może być mimo to zatwierdzona przez prowadzących notowanie. Rzecz bowiem w tym, że przekroczenie może być nieznaczne, transakcja niewielka, a dotychczasowa tendencja zmian kursów logicznie do niej doprowadziła. Może też być odwrotnie i ktoś powinien fachowo ocenić i zdecydować, czy jest ona wyrazem trendów rynkowych czy też owocem prób manipulowania rynkiem, albo wynikiem paniki, którą może uspokoi zawieszenie notowania.

Możliwość unieważnienia odnosi się zresztą na niektórych rynkach dokładnie do każdego zlecenia. Obie strony transakcji, na przykład we Francji, w ciągu 15 minut od jej zawarcia, mają prawo zgodnie zwrócić się do giełdy o jej unieważnienie.

Prowadzący notowanie, odnosząc się krytycznie do motywów wniosku oraz rynkowych konsekwencji takiej operacji, mogą na nią zezwolić. Prowadzenie sesji notowań to nie tylko surowy nadzór, to także konsultacje i doradztwo na użytek wszystkich uczestników rynku, a szczególnie maklerów specjalistów, opiekujących się obrotem najmniej płynnych papierów. Specjaliści ci z natury rzeczy często mają do czynienia z okolicznościami nietypowymi, których rozwiązywanie wymaga również nietypowych praktyk i zgody nadzoru rynku na takie działania.

Wreszcie w rękach prowadzących notowania pozostaje kontrola technicznego dostępu uczestników obrotu do rynku. Domy maklerskie połączone są z giełdą siecią telekomunikacyjno-komputerową. Tego typu konstrukcja techniczna jest w jakimś stopniu zawodna. We Francji specjalny system monitorowania takiej sieci łączności, dodatkowo wyposażony w bazę danych o średniej wartości kapitałowej poszczególnych połączeń (przeciętna wartość zleceń składanych po danym łączu z obsługiwanego przez kierunkowo geograficznego), umożliwia śledzenie na bieżąco, jakiej potencjalnej wartości segment rynku utracił w danym momencie komunikację z giełdą. Jeśli przekracza on 20%, to notowanie można zawiesić do czasu przywrócenia łączności. Bez odpowiedniej bowiem liczby zleceń rynek przestaje generować wiarygodne informacje w skali makroekonomicznej. ➔

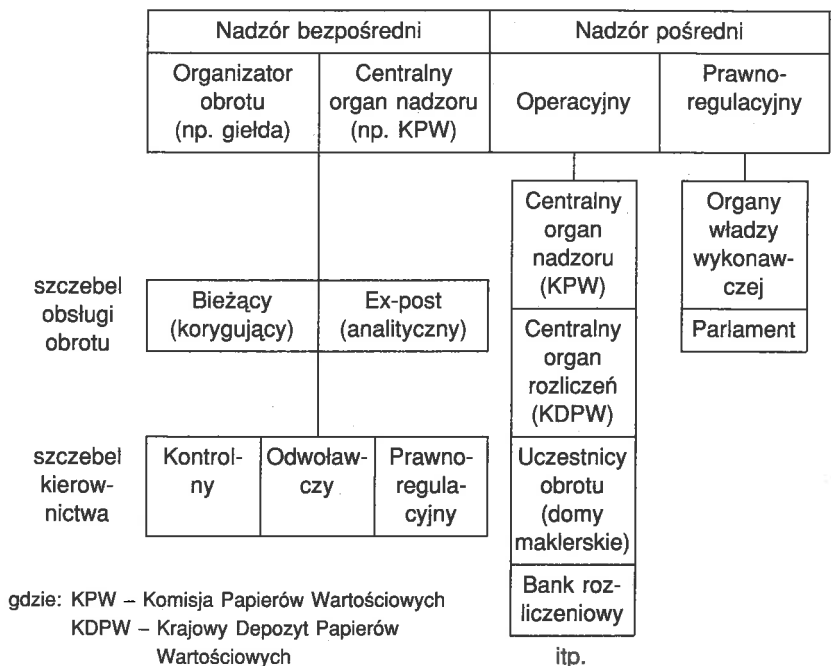
Opisany wyżej charakter pracy służby nadzoru i podejmowanych przez nią decyzji dowodzi, jak wysokie wymagania co do wszechstronności kwalifikacji oraz poziomu etycznego stawiane są pracownikom tej specjalności.

Z kolei w amerykańskim NASDAQ-u funkcjonuje system wyrafinowanego śledzenia charakteru zleceń oraz ich rozmaitych korelacji wzajemnych lub korelacji z informacjami istotnymi dla rynku. Podobny system wspomaganie nadzoru, oparty na koncepcji samouczących się sieci neuronowych, jest przygotowywany przez giełdę londyńską. Taki nadzór jest wynikiem wieloletnich doświadczeń. Sygnały z systemu wspomaganie dają asumpt działaniom natychmiastowym lub rozciągniętym w czasie, co już jest obowiązkiem innej, analitycznej ekipy nadzorczej. Istnieje ona na każdej giełdzie, choć o szczegółach jej działania – jako wielce poufnych – niewiele wiadomo.

Obrót papierami wartościowymi, jak każdy praktyczny system działania, nie jest doskonały. Wykrywanie jego luk jest przedmiotem swoistego wysiłku między zdeterminowanymi spekulantami a komórkami samej giełdy, powołanymi do jej ochrony, a także do doskonalenia mechanizmów jej funkcjonowania. Zjawiska rynkowe w skali mikro (pojedyncze zlecenia), jak i makro analizuje się z wykorzystaniem całego dostępnego aparatu naukowego z dziedzin: ekonomii, ekonometrii, finansów, informatyki, nawet psychologii. Ważne w tym jest, aby nie zniszczyć pozytywnych elementów spekulacji, jakie zawierają się w klasycznych strategiach (na przykład arbitrażu), a zapobiec zjawiskom negatywnym. Jak skomplikowane i niejednoznaczne mogą to być problemy, niech świadczy różnorodność opinii w kwestii zakresu informacji o dogrywkach giełdy warszawskiej (prasowa dyskusja w kwestii: za dużo czy za mało informacji) i niemożność przyjęcia w tej sprawie rozwiązania satysfakcjonującego wszystkich.

Analityczny nadzór rynku nie posiada formalnie uprawnień egzekucyjnych wobec rynku. Jest „narzędziem” w rękach władz giełdy: jej zarządu czy rady nadzorczej. Tu właśnie przebiega granica między widzeniem mikro- i makroskopowym problemów rozwiązywanych w szerszej perspektywie niż sprawa ukrytych okoliczności i celów pojedynczego zlecenia. W gestii takich organów jest uogólnianie poszczególnych zjawisk merytorycznych z jednej strony, a wiążąca ocena postaw etycznych pracowników zatrudnianych przez uczestników rynku z drugiej. Byłoby jednak dużym błędem widzenie tych instancji tylko jako nadzorujących czystość i poprawność rynku. Jeszcze ważniejszym ich zada-

Tab. 1. Szczegół i formy nadzoru rynkowego



Źródło: opracowanie własne.

niem jest ocena adekwatności regulacji obowiązujących w obrocie w odniesieniu do potrzeb rynku, zdefiniowanie czego jest zawsze rzeczą trudną. Waga tego rodzaju funkcji wynika z potrzeby nadążania, a najlepiej antycypowania, kształtu formalnego giełdy za naturą rynku. Anachroniczność bowiem form giełdowych przez tylko krótki czas jest tolerowana przez „niewidzialną rękę rynku”. Wkrótce znajduje ona ujście dla swych pilnych potrzeb w innych formach, nawet w swoistym „czarnym” rynku papierów wartościowych. Doświadczyla tego boleśnie już niejedna giełda, najbliższy w czasie jest przykład giełdy w Stambule.

Ponad giełdą, nad całą dziedziną papierów wartościowych czuwa jeszcze inna kategoria regulatorów: ministerstwa, agendy rządowe, jak polska Komisja Papierów Wartościowych, banki centralne i ich specjalistyczne organy oraz na najwyższym szczeblu parlamenty. W ich kompetencjach ogniskują się doświadczenia oraz potrzeby znacznie szerszego spektrum zagadnień z dziedziny papierów wartościowych, aniżeli sam obrót giełdowy. Także procesy prywatyzacyjne, emisje pierwotne, kwestie antymonopolowe, obrót pozagiełdowy, systemy rozliczeniowe, fundusze gwarancyjne itd. Jak widać, nadzór rynkowy funkcjonuje na każdym poziomie tego rynku, a jego formy pozostają w zgodzie z naturalnymi prawami zarządzania systemowego: prawem podziału (specjalizacja), prawem koncentracji (skupianie podobieństw) oraz prawem harmonii w zakresie doboru elementów systemu i ich współdziałania.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcji Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Bohdan Godziszewski

# Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw

Gospodarka polska poddawana aktualnie trudnej, a czasem bezwzględnej, transformacji stoi przed wieloma nowymi wyzwaniami. Pierwsze z nich, o bardzo już bliskiej, dającej się zlokalizować w czasie perspektywie, wiąże się z włączaniem do struktur gospodarczych zjednoczonej Europy. Niesie ono ze sobą konieczność sprostania regułom gry konkurencyjnej obecnych na rynku rozwiniętych gospodarek europejskich. Jednocześnie z włączeniem do tych struktur bliższe będą wyzwania, przed jakimi stoi cała gospodarka światowa w związku z procesami globalizacji i związanymi z tym zmianami reguł zachowania się przedsiębiorstw.

## Globalizacja a warunki sukcesu przedsiębiorstwa

Zjawisko globalizacji ma wiele wymiarów, które trudno jest nawet dokładnie dzisiaj opisać, głównie ze względu na ich dużą dynamikę. Wskazać można przykładowo na niektóre z nich. Zmieniają się rozmiary i struktura rynku międzynarodowego, na którym pojawiają się globalni klienci i globalni producenci oraz dystrybutorzy. Zwiększa się znaczenie konkurencji kosztowej i cenowej przy niezmiennych lub nawet rosnących wymaganiach jakościowych, co powoduje presję na wzrost skali produkcji i poszukiwanie nowych rynków zbytu. Zmiany w zakresie polityki ekonomicznej rządów prowadzą do liberalizacji handlu międzynarodowego i tworzenia dużych regionalnych ugrupowań integracyjnych. Wyraźne jest zjawisko nasilania się procesów integracji pionowej i poziomej przedsiębiorstw realizowane w drodze aliansów strategicznych. Rynki finansowe mają już dzisiaj wymiar międzynarodowy.<sup>1)</sup>

Procesy globalizacji wymuszają nowe, inne od tradycyjnych, sposoby konkurowania, wymagają innej filozofii działania, bardziej nakierowanej na przyszłość niż na bieżące wyniki. Skuteczne w przeszłości kanony myślenia strategicznego preferujące rolę udziału w rynku, koncentrujące się na relacji rynek – produkt, warunkujące sukces przedsiębiorstwa od posiadania dobrego produktu i umiejętności jego sprzedawania, w przyszłości mogą okazać się dużo mniej przydatne niż dotychczas. Wynika to głównie z przyspieszenia rozwoju technologii, skra-

cania się cyklu życia poszczególnych produktów, rosnących kłopotów z definiowaniem potencjalnych klientów oraz obsługiwanych rynków czy identyfikacji potencjalnych konkurentów, dla których granice państwowe przestają istnieć.

Tradycyjne podejście do zarządzania strategicznego eksponuje dążność do swoistego stanu równowagi między przedsiębiorstwem i otoczeniem, jak również równowagi wewnętrznej eksponującej harmonię w działaniu przedsiębiorstwa, która zakłócana jest głównie przez zmiany w otoczeniu. Takie podejście uznać można za swoisty paradygmat zarządzania strategicznego. Wspomniane wyżej dynamiczne zmiany otoczenia, związane głównie, ale nie wyłącznie, z procesem globalizacji, wymagają od przedsiębiorstw zachowań niekonwencjonalnych, sprowadzających się nie tylko do reagowania na zaistniałe zmiany otoczenia, ale antycypacji tych zmian, a nawet ich kreowanie. Tym samym kwestionują one możliwość odnoszenia znaczących sukcesów w drodze poszukiwania stanu równowagi.<sup>2)</sup>

Firmy mające świadomość zmian zachodzących w gospodarce światowej nie tylko mobilizują swoje zasoby, aby konkurować aktualnie, ale poważnie rozważają, w jaki sposób konkurować w przyszłości. Rozważania takie prowadzą do zakwestionowania niektórych kanonów zachowań strategicznych i zastąpienia ich innymi, bardziej dostosowanymi do przewidywanych zmian. Wśród tych ostatnich wymienić można przykładowo takie, jak<sup>3)</sup>:

● walka o udział w pojawiających się szansach, zamiast walki o udział w istniejącym obecnie rynku,





- decydujące znaczenie umiejętności i kompetencji w działaniu całego przedsiębiorstwa traktowanego jako system, w przeciwieństwie do mających dzisiaj podstawowe znaczenie umiejętności produkcji konkretnych wyrobów,
- decydujące znaczenie dużych, międzynarodowych korporacji zintegrowanych zarówno poziomo, jak i pionowo, działających jako innowacyjno-produkcyjno-dystrybucyjne systemy, w przeciwieństwie do pojedynczych producentów wytwarzających bardzo nawet dobre produkty,
- decydujące znaczenie zdolności do funkcjonowania w warunkach dużej niepewności, braku jasności reguł gry rynkowej, słabo ustrukturalizowanego otoczenia, w przeciwieństwie do perfekcji w dziedzinie badania i obsługi jasno zdefiniowanego rynku i jego segmentów,
- decydujące znaczenie wieloetapowej konkurencji obejmującej walkę o prawidłowe przewidywanie ewolucji sektorów i charakterystyk rynku, walkę o przywództwo intelektualne umożliwiające antycypację przyszłych szans, konkurencję w zakresie budowania własnych umiejętności i kompetencji, dających możliwość oferowania produktów i usług trafiających w antycypowane oczekiwania klientów, wreszcie walkę o pozycję rynkową i udział w rynku, w przeciwieństwie do konkurencji jednoetapowej, nakierowanej na mistrzostwo w wytwarzaniu i sprzedawaniu już zaakceptowanego produktu. Ten ostatni sposób konkurencji daje, co najwyżej, możliwość osiągnięcia pozycji dobrego naśladowcy, nie zaś lidera.

Powyższe dylematy coraz bardziej oczywiste i odczuwalne, póki co głównie dla konkurentów globalnych, nabierają znaczenia i stanowią coraz ważniejsze wyzwania dla wszystkich producentów.

Jeżeli zgodzimy się z powyższymi stwierdzeniami, to prawdziwe jest wskazanie, iż zdolność konkurencji coraz więcej zależy od unikalnych umiejętności producentów, nie tyle w zakresie produkcji konkretnych wyrobów, ile na polu innowacyjności, w dziedzinie wykorzystywania unikalnych technologii lub ich tworzenia, dzięki którym możliwe będzie wytwarzanie nowych lub doskonalszych produktów. Konkretnie przewagi konkurencyjne, ucieleśnione w konkretnych produktach, możliwe będą do permanentnego budowania na podstawie unikalnych umiejętności przedsiębiorstw. Charakter tych umiejętności, tempo ich tworzenia i wykorzystywania do produkcji konkretnych produktów i usług są natomiast ściśle powiązane ze zdolnością przewidywania struktury przyszłości, są funkcją przezorności przedsiębiorstw<sup>4</sup>. W warunkach globalizacji przezorność nabiera szczególnego znaczenia, może być sama traktowana jako unikalna umiejętność.

Coraz mniejsze będzie znaczenie wyposażenia przedsiębiorstwa w konkretne zasoby, których dostępność rośnie i będzie rosła w przyszłości. W konsekwencji rosnąć będzie znaczenie umiejętności ich

wykorzystania, łączenia z sobą różnych zasobów w unikalne kombinacje. Sposób zarządzania zasobami, zgodny ze zmianami na obsługiwanych lub nowych dla przedsiębiorstwa rynkach, podporządkowany będzie bardziej wykorzystaniu przewidywanych szans niż maksymalizacji bieżących rezultatów.

Znaczenie tych nowych wyzwań dla gospodarki polskiej będzie w przyszłości rosło i w konsekwencji zdolność krajowych przedsiębiorstw do konkurencji na rynku dużo bardziej globalnym niż dotychczas, zależeć będzie od zmiany ich filozofii działania, wyraźnego podporządkowania bieżących celów interesom długookresowym, ich jednoznacznej strategicznej orientacji. Niezwykle ważnym elementem takiej orientacji jest koncentracja na budowaniu unikalnych możliwości, zdolności przedsiębiorstwa dotyczących sposobu jego funkcjonowania. Wśród tych ostatnich najważniejsze to:

- zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku oraz przyswajania sobie nowych idei i technologii,
- zdolność do wytwarzania produktów zgodnych ze zmieniającymi się oczekiwaniami klientów,
- zdolność do prawidłowego, jasnego przewidywania zmian otoczenia oraz identyfikacji tych z nich, które wywierają będą największy wpływ na przyszły obraz tego otoczenia,
- zdolność adaptacji do wielokierunkowych zmian otoczenia,
- zdolność do kreowania nowych idei i tworzenia nowych wartości dla klientów.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa będą w stanie tym wyzwaniom sprostać; również gospodarka jako całość może mieć poważne trudności w dostosowaniu się do nowych wymagań zmieniającego się rynku, jeśli wysiłki przedsiębiorstw nie będą wspierane przez odpowiednią politykę państwa.

### **Źródła przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym**

**P**otencjał konkurencyjności przedsiębiorstw nie jest budowany raz na zawsze, lecz musi być systematycznie odnawiany odpowiednio do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Jego utrzymanie wymaga permanentnego procesu zmian, doskonalenia i innowacji dotyczących całego systemu przedsiębiorstwa, wszystkich form jego działalności.

Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw, istotne w wymiarze międzynarodowym, tworzone są pierwotnie w ramach rodzimego, krajowego otoczenia przedsiębiorstw. Otoczenie to może w różnym stopniu sprzyjać tworzeniu takich przewag, ale również może być dla procesu ich budowy istotną barierą. Fakt, iż większość przedsiębiorstw będących globalnymi konkurentami wywodzi się z krajów najbardziej rozwiniętych, potwierdza powyższą obserwację. Nie znaczy to jednak, iż przedsiębiorstwa z kra-

jów mniej gospodarczo zaawansowanych nie mają szans w rynku globalnym. Szanse takie są jednak silnie powiązane z krajowymi uwarunkowaniami. Mając na uwadze pożądane sukcesy polskich przedsiębiorstw warto zastanowić się nad charakterem tych wewnętrznych uwarunkowań. Można je sprowadzić do czterech grup czynników<sup>5)</sup>:

- wyposażenie kraju w podstawowe czynniki produkcji, takie jak siła robocza, bogactwa naturalne, klimat, zasoby wiedzy, kapitał, infrastruktura,
- charakter popytu krajowego, który może skłaniać lub wręcz wymuszać na przedsiębiorstwach wytwarzanie produktów o wysoce konkurencyjnych walorach, dających możliwość konkurowania również na rynkach zagranicznych,
- istnienie wzajemnie powiązanych lub wspierających się dziedzin wytwórczości, obejmujących wytwarzanie surowców, produktów pośrednich – aż do produktów finalnych. W ramach takich zintegrowanych kompleksów przemysły znajdujące się na wcześniejszych stadiach wytwarzania produktów końcowych, posiadając same produkty wysoce konkurencyjne, umożliwiają producentom finalnym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstw, realizowane przez nie strategie oraz charakter i natężenie konkurencji na rynku wewnętrznym.

Pobieżna choćby analiza powyższych uwarunkowań nie skłania do optymistycznych wniosków dotyczących przesłanek konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w porównaniu z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Wyposażenie gospodarki polskiej w podstawowe, a zwłaszcza stworzone w przeszłości czynniki produkcji, zbieżne jest z ogólnym poziomem rozwoju gospodarczego, pod względem którego dzieli nas dystans kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu lat w porównaniu z krajami Wspólnoty Europejskiej. Posiadane przez Polskę bogactwa naturalne czy ziemia dostępna do rolniczego wykorzystania, stwarzają jedynie możliwość budowania międzynarodowej konkurencyjności przez krajowe przedsiębiorstwa, nie są natomiast jej gwarancją. Stan infrastruktury natomiast temu nie sprzyja.

Struktura popytu krajowego, charakteryzuje się wyraźną segmentacją zależną od dużej i pogłębiającej się stratyfikacji zamożności. W rezultacie powstają stosunkowo wąskie segmenty rynku o bardzo wysokich wymaganiach dotyczących oferowanych produktów, dostępnych dla nielicznej grupy najzamożniejszych klientów, którzy zresztą często preferują towary importowane. Z drugiej zaś strony, istnieją segmenty dla przeciętnie zamożnych i biedniejszych klientów, których oczekiwania odnośnie do kupowanych produktów są ściśle powiązane z ich ograniczoną siłą nabywczą. Przedsiębiorstwa obsługujące te ostatnie segmenty nie są zmuszane do budowania własnych przewag konkurencyjnych mających wymiar międzynarodowy.

Warto również wskazać, iż wielkości popytu krajowego nie można przeceniać. Polska zaliczana jest wprawdzie do grupy krajów średnich pod względem liczby ludności, lecz przeciętny Polak zarobił w całym 1996 roku nie więcej niż 4000 dolarów. Nie stanowi to wiele w porównaniu z dochodami obywateli krajów wysoko rozwiniętych. W rezultacie rozmiary krajowego popytu często są niewystarczające do rozwinięcia produkcji w rozmiarach niezbędnych do pełnego wykorzystania korzyści skali produkcji, tym samym uzyskania przewagi kosztowej, która może mieć wymiar międzynarodowy.

W przeszłym rozwoju gospodarczym Polski nie powstały dające się jednoznacznie zidentyfikować kompleksy badawczo-edukacyjno-przemysłowe sprzyjające osiągnięciu przez całe dziedziny wytwórczości, branże przemysłowe, przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym.

Ostatnie wreszcie źródło przewagi konkurencyjnej, jakim są realizowane przez przedsiębiorstwa strategie, ich struktura organizacyjna oraz charakter i natężenie konkurencji na rynku krajowym, nie skłaniają do optymistycznych ocen. Pod względem praktycznego stosowania procedur i technik analitycznych zarządzania strategicznego polskie przedsiębiorstwa w większości znajdują się na początku długiego procesu uczenia się i eksperymentowania<sup>6)</sup>. Podobna jest sytuacja w dziedzinie zmian struktur organizacyjnych umożliwiających stosowanie nowoczesnych metod i technik zarządzania.

Charakter konkurencji na rynku krajowym często ma inny niż za granicą wymiar, co znajduje odzwierciedlenie w ciągle stosowanych praktykach odróżniania produkcji na rynek krajowy od produkcji przeznaczonej na eksport. Znaczy to, iż funkcjonowanie na rynku krajowym, a nawet sukces na nim, wymaga mniejszego lub innego wysiłku w porównaniu z wymogami rynków zagranicznych. Tym samym rynek krajowy nie wymusza w wielu przypadkach budowania „uniwersalnych” przewag konkurencyjnych.

Podsumowując powyższy wątek rozważań, dotyczący wewnętrznych, krajowych uwarunkowań budowania przez polskie przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych o wymiarze międzynarodowym, postawić można tezę, iż przedsiębiorstwa te są obecnie w stosunkowo trudnej sytuacji. Postępująca globalizacja rynku krajowego zmusi je do walki z konkurentami przyzwyczajonymi do konkurencji globalnej, mającymi silne wsparcie ze strony bardziej korzystnych uwarunkowań budowania własnego potencjału konkurencyjności, istniejących w ich rodzimych krajach.

W takiej sytuacji rodzi się pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa mają szanse na wygraną wyścigu po pieniądze krajowego, ale również zagranicznego klienta, czy jest realne, aby zajęły pozycje liderów na wymagających segmentach rynku, czy może skazane są na rolę naśladowców lub poszukiwanie



nisz rynkowych. Odpowiedzi na powyższe pytania nie można dzisiaj sformułować, gdyż zbyt dużo jest niewiadomych warunkujących przyszłą sytuację na rynku krajowym, a zwłaszcza na rynkach zagranicznych. Niezależnie jednak od rozwoju przyszłej sytuacji wydaje się, iż przyszła pozycja polskich przedsiębiorstw oraz konkurencyjność całej gospodarki zależeć będzie, w pewnym stopniu, od przyszłej polityki ekonomicznej rządu oraz innych działań sprzyjających, czy wprost wspierających wysiłki przedsiębiorstw nakierowane na budowanie przewag konkurencyjnych.

### Działania rządu wspierające konkurencyjność przedsiębiorstw krajowych

**L**ista możliwych działań rządu, wspierających wysiłki przedsiębiorstw w budowaniu własnego potencjału konkurencyjności, jest długa. Doświadczenia krajów najszybciej rozwijających się w ciągu ostatnich trzech dekad wskazują na znaczącą rolę polityki państwa, bez której sukcesy gospodarcze takich krajów, jak np. Japonia, Korea, Singapur lub Chile nie byłyby możliwe. Znaczenie takiej polityki jest szczególnie duże w krajach przechodzących transformację systemową. Przedstawienie szerszej charakterystyki polityki tworzenia narodowej przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe w ramach krótkiego artykułu. Można jednak wskazać na podstawowe obszary tej polityki, które są ściśle powiązane z wewnętrznymi, krajowymi uwarunkowaniami takiej przewagi. Są to, jak wskazano wyżej, wyposażenie kraju w czynniki produkcji, wielkość i struktura popytu krajowego, istnienie powiązanych i wzajemnie wspierających się branż, wreszcie strategie realizowane przez przedsiębiorstwa i konkurencja na rynku krajowym. Każdy z tych warunków może być, do pewnego stopnia, świadomie kształtowany poprzez politykę państwa<sup>7)</sup>.

W odniesieniu do czynników produkcji największe znaczenie ma niewątpliwie działalność państwa w stosunku do rozwoju oświaty, nauki i techniki, infrastruktury, rynku kapitałowego, sprawnego systemu informacji. Państwo wpływa również, poprzez swoją działalność regulacyjną, na funkcjonowanie rynku czynników produkcji, może także występować jako kreator czynników produkcji, jako inwestor.

Wielkość i struktura popytu krajowego mogą być kształtowane w różny sposób, np. poprzez zakupy rządowe, politykę podatkową, politykę standaryzacji, politykę prawnej ochrony konsumenta i inne.

Możliwości wpływania na tworzenie i funkcjonowanie kompleksów powiązanych ze sobą przemysłów ściśle wiążą się z celami polityki przemysłowej oraz z polityką regionalną. W ramach tej ostatniej powinno uwzględnić się fakt, iż narodowa przewaga konkurencyjna częściej tworzona jest w obrębie

dużych centrów produkcyjnych, badawczych i edukacyjnych niż w rezultacie realizacji zasady równomiernego rozmieszczania czynników wytwórczych. Polityka wspierania rozwoju regionów zacofanych z reguły nie prowadzi do tworzenia wysoce konkurencyjnych przedsiębiorstw czy dziedzin wytwórczości.

Wpływ państwa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw może być realizowany przykładowo poprzez politykę internacjonalizacji gospodarki, promocje eksportu, tworzenie zachęt dla zagranicznych inwestorów, wspieranie inwestycji krajowych, politykę podatkową, politykę prywatyzacji. Również charakter i natężenie konkurencji na rynku krajowym może, w pewnym zakresie, podlegać kontroli państwa, które nie powinno podejmować działań godzących w zasady konkurencji, a wręcz przeciwnie, powinno działać na rzecz jej umocnienia.

Wszystkie powyższe działania państwa, jak również i inne, składają się na treść różnych polityk realizowanych przez rząd: polityki edukacyjnej, przemysłowej, rolnej, handlu zagranicznego itp. Polityki te mogą mieć różne cele. Rzecz natomiast w tym, aby przy konstruowaniu zasad szeroko rozumianej polityki gospodarczej uwzględnić długookresowy interes gospodarki krajowej, który w decydującym stopniu, w coraz bardziej globalnym świecie, zależy od jej konkurencyjności. Warto w tym miejscu wskazać, iż coraz częściej zdarza się, że tzw. interes narodowy, eksponowany dla uzasadnienia realizowanych opcji polityki gospodarczej, jest w rzeczywistości sprzeczny z interesami gospodarki krajowej, które są definiowane dla dłuższych okresów czasu.

Bohdan Godziszewski

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, ss. 31–33.
- <sup>2)</sup> R.D. STACEY, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pitman, London 1993, rozdz. 4.
- <sup>3)</sup> G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston 1994, s. 33 i nast.
- <sup>4)</sup> M. McMASTER, *Foresight: Exploring the Structure of the Future*, „Long Range Planning”, 1996, vol 29, No. 2, ss. 149–155.
- <sup>5)</sup> M.E. PORTER, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 577 i nast.
- <sup>6)</sup> Por. B. GODZISZEWSKI, *Działania strategiczne polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1996, s. 184–194.
- <sup>7)</sup> M.E. PORTER, op.cit. ss. 617–682.

Autor jest adiunktem w Katedrze Ogólnych Problemów Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

*Jan Wiśniewski*

# Wymiana dyrektorów przedsiębiorstw w okresie transformacji

## Wyniki badań

**Podczas dokonującej się w Polsce transformacji systemowej nastąpiła nie tylko wymiana elit politycznych, lecz dokonały się także zauważalne zmiany personalne na stanowiskach dyrektorskich w przedsiębiorstwach. Badanie tego ostatniego procesu, co do jego skali i nasilenia w latach 1990–1995, stanowiło integralny składnik prac na temat: „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej”, zrealizowanych przez zespół naukowy na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu<sup>1</sup>. W odniesieniu do problemów wymiany dyrektorów badaniami objęto 80 przedsiębiorstw z województw: bydgoskiego, toruńskiego i włocławskiego<sup>2</sup>. Była to pod wieloma względami zbiorowość zróżnicowana.**

Wśród badanych 38,8% przedsiębiorstw zatrudniało do 200 pracowników, 28,7% od 201 do 500 pracowników, 17,5% od 501 do 1000 pracowników oraz 15% przedsiębiorstw zatrudniało powyżej 1000 pracowników. Różnie kształtowała się również kondycja finansowa badanych firm: od bardzo dobrej (37,5% ich zbiorowości) po bardzo złą, tzn. zagrożenie upadłością lub wszczęty już proces upadłościowy (20% badanych przedsiębiorstw)<sup>3</sup>. Do innych cech charakteryzujących zbiorowość przedsiębiorstw poddanych badaniu należy zaliczyć ich status formalnoprawny oraz własnościowy: ogółem 56,2% stanowiły przedsiębiorstwa państwowe wraz z jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa (13,8% zbiorowości), pozostałe 43,8% przedsiębiorstw było niepaństwowych, w tym znalazły się również spółki pracownicze (18,8% zbiorowości). W badaniu uwzględniono także inne cechy opisu firm, jak ich lokalizację w miastach wojewódzkich (52,5%) oraz poza nimi (47,5%), wytwarzanie dóbr konsumpcyjnych (26,2%) oraz inwestycyjnych (68,8%), a także przynależność do różnych działów gospodarki narodowej, w tym głównie do przemysłu (76,2%) i budownictwa (20%).

### Odnowa kadry dyrektorskiej

**W** badanym okresie zmiany na stanowiskach dyrektorów wystąpiły w 55% przedsiębiorstw, natomiast zastępców dyrektorów w 47,9% ich ogólnej liczby. Najczęściej

była to zmiana jednorazowa; w około 38% przedsiębiorstw wymieniono dyrektorów i zastępców tylko jeden raz. Dwie i więcej zmian w przypadku stanowisk dyrektorskich zarejestrowano w około 17%, a zastępców dyrektora w 10% przedsiębiorstw. Do rzadkich przypadków w badanych firmach – obejmujących niewiele więcej niż 1% ich liczby – należały cztery i więcej zmian w obsadzie personalnej stanowisk dyrektorów oraz zastępców dyrektorów.

Otrzymane wyniki pozwalają stwierdzić występowanie zauważalnych korelacji między niektórymi cechami różnicującymi zbiorowość badanych przedsiębiorstw a skalą zmian w obsadzie stanowisk dyrektorskich. Najbardziej uderzająca (wyraźna) pozostaje korelacja nasilenia omawianych zmian z kondycją finansową firm. Przedsiębiorstwa znajdujące się w bardzo dobrej sytuacji pod względem finansowym charakteryzowały się zdecydowanie niższą częstotliwością zmian niż przedsiębiorstwa najgorsze. W grupie tych pierwszych zmieniono około 37% dyrektorów i 30% zastępców dyrektorów, gdy analogiczne wskaźniki dla przedsiębiorstw zagrożonych upadłością lub upadających wynosiły odpowiednio 81,2% oraz 61,5%.

Zaobserwowana korelacja nie upoważnia do ocen przyczynowo-skutkowych, co wynika z istoty tej i w ogóle każdej zależności o charakterze korelacyjnym. Na jej podstawie można jednak formułować określone hipotezy. W naszym konkretnym przykładzie rzecz dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw najgorszych ze względu na stan finansów. W ich



przypadku nie ma np. podstaw do formułowania wniosków na zasadzie analogii w stosunku do sytuacji zaistniałej w firmach najlepszych. W większości tych ostatnich „stara”, wywodząca się z poprzedniego systemu kadra dyrektorska, zdołała się przestawić na nowe warunki zarządzania przedsiębiorstwem, a więc przeszła pomyślnie etap uczenia się gospodarki rynkowej. W odniesieniu natomiast do firm najgorszych nie wiadomo, czy słaba ich kondycja finansowa została spowodowana relatywnie dużą płynnością w obsadzie stanowisk dyrektorskich, czy też stało się na odwrót. Hipotetycznie możliwe pozostają obydwa kierunki związku przyczynowo-skutkowego zidentyfikowanych zjawisk. W ramach tych kierunków z kolei różne przyczyny sprawcze mogły powodować stosunkowo znaczną zmienność w obsadzie stanowisk dyrektorskich w przedsiębiorstwach o słabej kondycji finansowej i zarazem różne przyczyny mogły powodować stan tej kondycji. W ogólnym ujęciu należy do nich zaliczyć niedostateczne kwalifikacje dyrektorów oraz przyczyny do pewnego stopnia niezależne od kwalifikacji. W tym ostatnim przypadku chodzi o szczególną złożoność i znaczną dynamikę zjawisk oraz procesów okresu transformacji, które mogły spowodować, że nawet w miarę pospieszne i sprawne uczenie się przez dyrektorów zarządzania w warunkach rynku, bywało niewystarczające, aby uchronić przedsiębiorstwo przed zapaścią ekonomiczną. Przykładem na powyższe pozostaje pułapka zadłużeniowa, w którą często w sposób przez siebie niezawiniony popadła pewna liczba przedsiębiorstw. Innym przykładem przyczyny prowadzącej nierzadko do zapaści finansowej była utrata przez pewną liczbę przedsiębiorstw rynków zbytu, szczególnie rynków byłej RWPG.

Zapaść ekonomiczna (finansowa) przedsiębiorstw została w określonych przypadkach wywołana niewątpliwie również szokiem strategicznym, któremu uległa dyrekcja czy w ogóle kierownictwo. Szok ten przejawiał się w braku zauważalnych reakcji na przemiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Można przyjąć, że wynikał on ze swoistej racjonalności, tj. racjonalności przeczekania. Takiej właśnie racjonalności uczył przez całe dziesięciolecie realny socjalizm. Kolejne próby reform z reguły – po wstępnej fazie ich wdrażania – ograniczano bowiem do stosunkowo niewielkich modyfikacji systemowych. Innymi słowy, w niektórych przedsiębiorstwach zarówno ich słaba kondycja finansowa, jak i wynikająca stąd wymiana dyrekcji, miały lub mogły mieć swoją przyczyną w postawach zachowawczych wyuczonych w poprzednim systemie.

W tym miejscu należy również podkreślić, że niezależnie od przyczyn, które powodowały zapaść finansową przedsiębiorstw, sam fakt jej wystąpienia musiał ze swojej istoty pozostawać bolesny w skutkach dla pracowników oraz dyrekcji. Jednym z nich – jak wykazało badanie – była znaczna

konfliktogenność zaistniałej sytuacji. Do najsilniejszych konfliktów dochodziło zazwyczaj między dyrekcją a radą pracowniczą i związkami zawodowymi. W wielu przypadkach, jak można sądzić, konflikty te kończyły się wymianą dyrekcji.

Poza kondycją finansową przedsiębiorstw, zmiany na stanowiskach dyrektorskich wykazują związek korelacyjny z innymi jeszcze atrybutami określającymi ich strukturę. Największe w ogóle zmiany w obsadzie tych stanowisk wystąpiły w przedsiębiorstwach, które zyskały status jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. W firmach o tym statusie wymieniono 81,8% dyrektorów i 63,6% zastępców dyrektorów. Są to więc wskaźniki nawet trochę wyższe niż w przedsiębiorstwach upadających lub zagrożonych upadłością. Przy tym w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa, w których omawiane zmiany dokonały się, ich częstotliwość pozostawała zdecydowanie większa niż gdzie indziej. Szczególnie odnosi się to do stanowisk dyrektorskich, ponieważ aż w 45,5% spółek wystąpiły dwie lub trzy zmiany w ich obsadzie w badanym okresie.

W odniesieniu do własności, jako kryterium charakteryzowania zbiorowości przedsiębiorstw, należy jeszcze tu podkreślić, że stosunkowo najmniejsze zmiany na stanowiskach dyrektorskich dokonały się w przedsiębiorstwach niepaństwowych. W firmach tych, a były to w zdecydowanej większości sprywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe, wymieniono 37,1% dyrektorów i 40,6% zastępców dyrektorów. Fakt ten oznacza równocześnie, że według opisywanych badań, prywatyzacja przedsiębiorstw w Polsce dokonywała się dotychczas najczęściej pod egidą „starych”, wywodzących się z poprzedniego systemu dyrektorów.

Zmiany w obsadzie stanowisk dyrektorskich interesujące są również ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, mierzoną stanem zatrudnienia. Generalnie stwierdzono, że najbardziej stabilne pozostawały stanowiska dyrektorskie w przedsiębiorstwach małych, zatrudniających do 200 pracowników; wymieniono w nich 38,7% dyrektorów. Z kolei w firmach dużych, o zatrudnieniu powyżej 1000 osób, fluktuacja w obsadzie stanowisk dyrektorów była znaczna; wymieniono 75% dyrektorów. Na podstawie wyników badań można więc zaobserwować ogólną tendencję, że w zasadzie, im przedsiębiorstwo było większe, tym trudniejsze okazało się utrzymanie na stanowisku dyrektora. Dla ścisłości, należy tu uzupełnić, że pewnym wyjątkiem okazały się przedsiębiorstwa zatrudniające od 201 do 500 pracowników. Odnotowano w nich częstsze zmiany dyrektorów niż w firmach zatrudniających od 501 do 1000 pracowników. Fakt ten wprawdzie niekiedy sformułowaną tezę, lecz jej jednak nie zaprzecza w wymiarze wyników całego badania.

W odniesieniu do omawianego problemu zmian personalnych na stanowiskach dyrektorskich wyeksponowania wymaga jeszcze jedna cecha różnicu-

jąca strukturę przedsiębiorstw, tj. dział gospodarki narodowej. Na podstawie tego kryterium stwierdzono, że obsada stanowisk dyrektorów i zastępców dyrektorów charakteryzowała się zdecydowanie większą zmiennością w przemyśle niż w budownictwie. W firmach przemysłowych wymieniono bowiem 63,9% dyrektorów i 53,7% zastępców dyrektorów, gdy w budowlanych odpowiednio 31,2% oraz 35,7%.

## Wiek kadry dyrektorskiej

**W**ymiana dyrektorów i ich zastępców nie mogła pozostać – jak zakładano przed badaniami – bez wpływu na strukturę ich zbiorowości. Jedną z hipotez, której potwierdzenia spodziewano się uzyskać, było założenie, że nastąpiło w latach 1990–1995 odmłodzenie kadry dyrektorskiej w wyniku dokonujących się procesów wymiany jej składu osobowego. Przyjmowano *implicitnie*, że dyrektorami będą zostawać przede wszystkim ludzie dotknięci w możliwie jak najmniejszym stopniu doświadczeniem centralnie zarządzanej gospodarki realnego socjalizmu. Rezultaty badań jednak tego nie potwierdziły.

W zbiorowości przedsiębiorstw poddanych badaniu zdarzyły się w 1995 roku wyłącznie sporadyczne przypadki, żeby dyrektorzy i ich zastępcy byli w wieku do 35 lat. Były to w sumie cztery osoby: dwie na stanowisku dyrektora i dwie na stanowisku zastępcy dyrektora; zatrudniono ich w przedsiębiorstwach, w których procesy wymiany w obsadzie stanowisk dyrektorskich przebiegały szczególnie intensywnie, a więc w przedsiębiorstwach o najgorszej kondycji finansowej, zatrudniającej powyżej 1000 pracowników i zarazem w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa.

Poza przedstawionymi pojedynczymi przypadkami zatrudnienia dyrektorów w wieku do 35 lat, cała reszta kadry dyrektorskiej mieści się w dwóch przedziałach wiekowych: 35–50 lat i powyżej 50 lat. Najwięcej, bo prawie 55% dyrektorów i 72% zastępców dyrektorów, należało do grupy wiekowej 35–50 lat. Jest to więc grupa wiekowa dominująca w większości przedsiębiorstw. Do wyjątków należały przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 pracowników, w których 61,5% dyrektorów miało powyżej 50 lat. Najstarsza grupa wiekowa dominowała ponadto w spółkach pracowniczych; 53,3% dyrektorów w tych spółkach miało także powyżej 50 lat. Przy okazji warto tu wskazać na jeszcze jedno interesujące spostrzeżenie wynikające z badania. Otóż okazało się, że dyrektorzy najstarsi, stosunkowo rzadziej niż innymi firmami, zarządzają przedsiębiorstwami najgorszymi pod względem kondycji finansowej. W tych ostatnich przedsiębiorstwach dyrektorów należących do grupy wiekowej powyżej 50 lat było 31,3%, podczas gdy w całej zbiorowości badanych firm stanowili oni 42,7% dy-

rektorów. Powyższy stan rzeczy stwierdzono, co tu jeszcze raz należy podkreślić, w 1995 roku. Tym samym – biorąc pod uwagę znaczną dynamikę wymiany kadry dyrektorskiej w przedsiębiorstwach o najgorszej kondycji finansowej w latach 1990–1995 – można przyjąć, że wymiana ta objęła przede wszystkim dyrektorów najstarszej grupy wiekowej. Nie tłumaczy to jednak niestety w dalszym ciągu, co jest dominującą przyczyną a co skutkiem, jeżeli chodzi o kondycję finansową i dynamikę wymiany dyrektorów w omawianej grupie upadających lub zagrożonych upadłością przedsiębiorstw.

## Wnioski

■ Dyrektorzy pozostający na stanowiskach odnieśli niewątpliwy sukces. Jest to z pewnością ich sukces osobisty, lecz nie tylko. W wielu przypadkach korzyści z pozostania dyrektora i jego zastępców zostały zdyskontowane przez przedsiębiorstwa, co ujawniło się w dobrych wynikach finansowych niektórych z nich.

■ Część dyrektorów pozostających na stanowiskach, pomimo osobistego sukcesu, jakim było „utrzymanie się”, zarządzała przedsiębiorstwami nieudolnie i doprowadziła je do bardzo trudnej sytuacji finansowej.

■ Wymiana dyrektorów nie zawsze oznaczała pozytywne rezultaty dla przedsiębiorstwa. Fakty te znalazły potwierdzenie w niektórych badanych przedsiębiorstwach.

■ Polskie przedsiębiorstwa zarządzane są przez dyrektorów i zastępców dyrektorów pozostających „w sile wieku”. Oznacza to, że w dalszym ciągu – pomimo dokonującej się transformacji systemowej – nie funkcjonuje jeszcze mechanizm awansowania młodych i utalentowanych ludzi.

Jan Wiśniewski

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zespół naukowy, pracował pod kierunkiem prof. dr. hab. Stanisława Sudoła oraz dr. Włodzimierza Karaszewskiego. Wymieniony temat natomiast stanowi integralną część projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych: „Procesy transformacji systemu gospodarczego w Polsce – aspekty teorii i praktyki”. Koordynatorem i generalnym wykonawcą powyższego projektu pozostaje Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- <sup>2)</sup> Problem zmian w obsadzie personalnej stanowisk dyrektorskich mieścił się obok innych kwestii w podtemacie: „Zmiany w sferze zarządzania”. Za realizację wymienionego podtematu odpowiadał w ramach zespołu badawczego, autor niniejszego artykułu.
- <sup>3)</sup> Kondycję finansową przedsiębiorstw ustalono stosując metodę uproszczonej analizy dyskryminacji. Zob. E. Mączyńska, *Ocena kondycji przedsiębiorstwa*, „Życie Gospodarcze” 1994, nr 38, s. 44–45.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

*Wojciech Pająk*

# Struktura organizacyjna a realizacja funkcji produkcji w stacji telewizyjnej

Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań strukturalnych odpowiednich w stosunku do zakresu realizacji funkcji produkcji w stacji telewizyjnej oraz zaproponowanie zastosowania struktury wielowymiarowej do potrzeb realizacji tej funkcji.

Pod pojęciem struktury organizacyjnej będzie się rozumieć ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy składnikami organizacji umożliwiających realizację celów całości<sup>1)</sup>.

Stacja telewizyjna będzie traktowana jako system wytwórczy będący zespołem składników powiązanych wzajemnie przez zachodzące w nich współzależne procesy uwarunkowane celami i możliwościami<sup>2)</sup>. W ramach tak określonego systemu przedmiotem zainteresowania będzie jego organizacja wewnętrzna, czyli charakterystyka strukturalna i formalna ze szczególnym uwzględnieniem podsystemu produkcji.

W stacji telewizyjnej w podsystemie produkcji można wyodrębnić:

- strukturę statyczną procesu produkcyjnego stacji telewizyjnej, rozumianą jako rozmieszczenie składników podsystemu produkcji (ludzi i wyposażenia), podział zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- strukturę dynamiczną określającą wzajemne powiązania czynnościowe oraz przebiegi zasileniowe i informacyjne.

W artykule przedmiotem zainteresowania będzie tylko aspekt statyczny.

## Przebieg procesu produkcyjnego w stacji telewizyjnej

**S**tosując kryterium podobieństwa w stacji telewizyjnej można wyróżnić następujące podstawowe grupy funkcji:

- programowanie,
- przygotowanie produkcji programów,
- produkcja programów,
- emisja programów,
- obsługa produkcji,
- gospodarka materiałowa,
- sprzedaż programów,
- usługi reklamowe,
- marketing,
- działalność ekonomiczno-finansowa,
- zarządzanie i administrowanie.

Produkcja programów telewizyjnych, z punktu widzenia kryteriów organizacji produkcji i technologii produkcji, jest realizacją wielowymiarowych zadań w ściśle określonym czasie przez zespoły o zmieniającym się składzie, za pomocą zmieniających się podczas procesu produkcji rodzajów środków produkcji.

Skład zespołu w podstawowych etapach produkcji jest następujący:

- przygotowanie produkcji programu – redaktor programu, kierownik produkcji,
- realizacja programu – redaktor programu, kierownik produkcji, ekipa realizacyjna,
- montaż programu – redaktor programu, kierownik produkcji, montażysta, realizator zdjęć.

Z punktu widzenia kryterium rodzaju środków produkcji funkcję realizacji programu możemy podzielić na:

- realizację za pomocą kamer reporterskich,
- realizację studyjną,
- realizację za pomocą wozu transmisyjnego,
- realizację mieszaną.

## Struktura organizacyjna stacji telewizyjnej

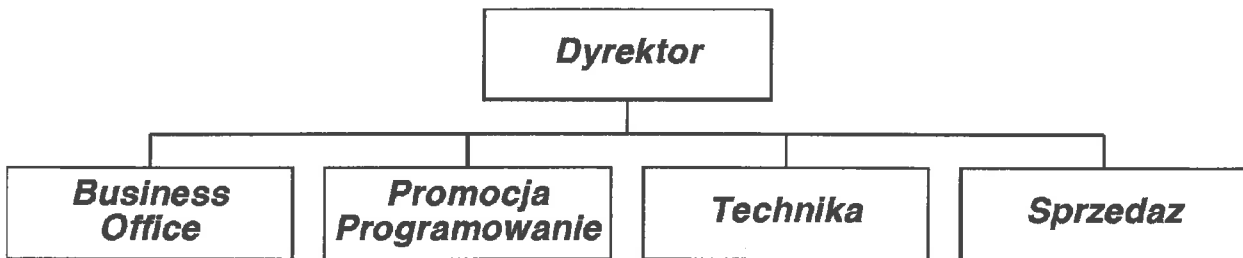
**S**tacje telewizyjne realizują w różnym stopniu funkcję produkcji:

- emitują programy obce (okazjonalna produkcja programów promocyjnych i reklamowych dla rynku lokalnego, realizowana przez komórkę promocji),
- produkują programy informacyjne, małe formy programowe oraz programy promocyjne i reklamowe na potrzeby rynku lokalnego,
- produkują programy informacyjne, inne formy programowe (w tym duże formy, np. widowiska, spektakle, seriale itp.) oraz reklamy.

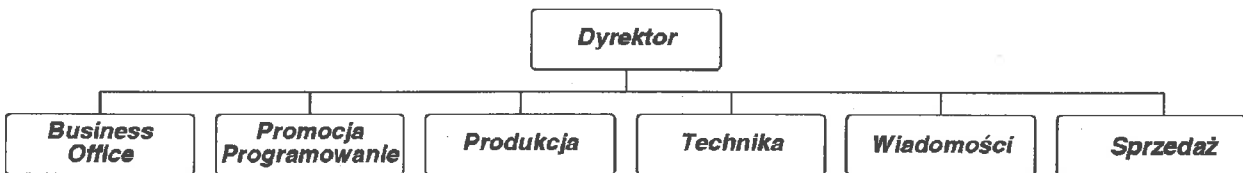
Najczęściej spotykanym rozwiązaniem strukturalnym, na podstawie którego budowane są stacje telewizyjne, jest struktura pionów scalonych rys. 1, 2, 3.

Rysunek 1 przedstawia schemat organizacyjny stacji telewizyjnej, która nie realizuje produkcji własnej. W ten sposób najczęściej zbudowane są małe stacje telewizyjne operatorów sieci kablowych.

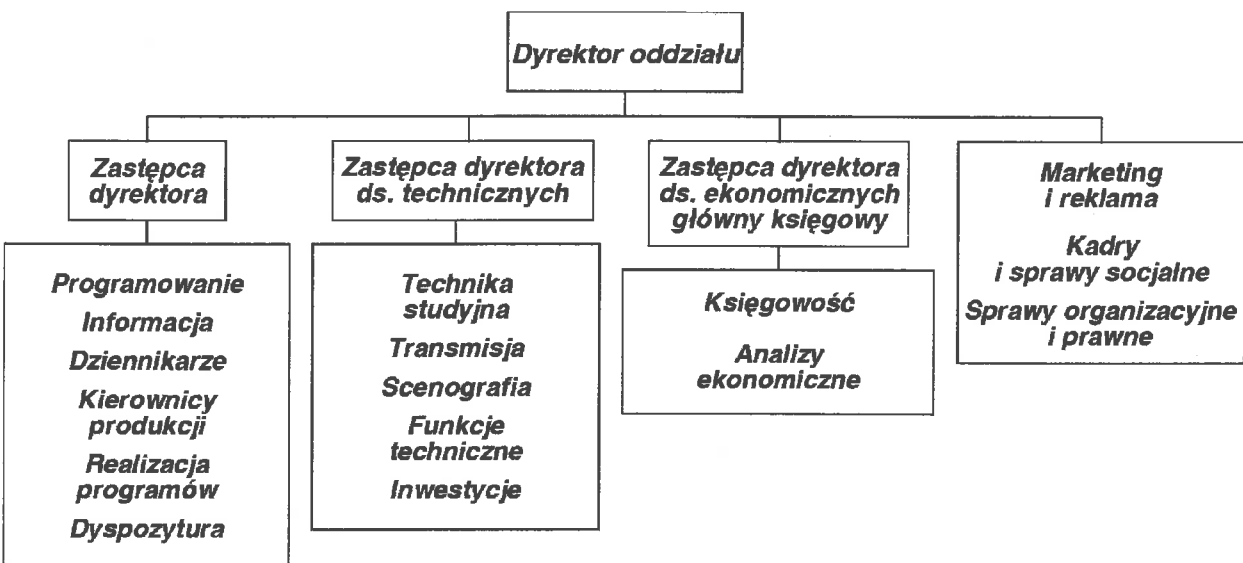
Rysunek 2 przedstawia schemat organizacyjny regionalnej stacji telewizyjnej, która realizuje tylko programy informacyjne. Pozostałe programy są kupowane na rynku lub reemitowane w ramach umów z dużymi stacjami ogólnokrajowymi.



Rys. 1. Schemat organizacyjny stacji telewizyjnej emitującej programy obce



Rys. 2. Schemat organizacyjny stacji telewizyjnej realizującej programy informacyjne KOMU-TV Columbia Missouri USA



Rys. 3. Schemat struktury organizacyjnej regionalnej stacji telewizji publicznej realizującej duże formy programowe

Rysunek 3 przedstawia schemat organizacyjny stacji telewizyjnej opartej na systemie abonamentowym. Stacja taka zobowiązana jest do realizacji celów określonych przez ustawodawcę (między innymi poprzez własną produkcję różnych form programowych).

Przedstawione powyżej rozwiązania strukturalne umożliwiają osiągnięcie dużego stopnia efektywności organizacyjnej przy założeniu, że otoczenie i technologia przedsiębiorstwa pozostają dostatecznie stabilne, a każdą grupą specjalistów kieruje najlepszy z nich<sup>3)</sup>. W organizacji wykorzystującej takie rozwiązania mogą występować niekorzystne zjawiska. Do zjawisk tych zaliczamy przede wszystkim<sup>4)</sup>:

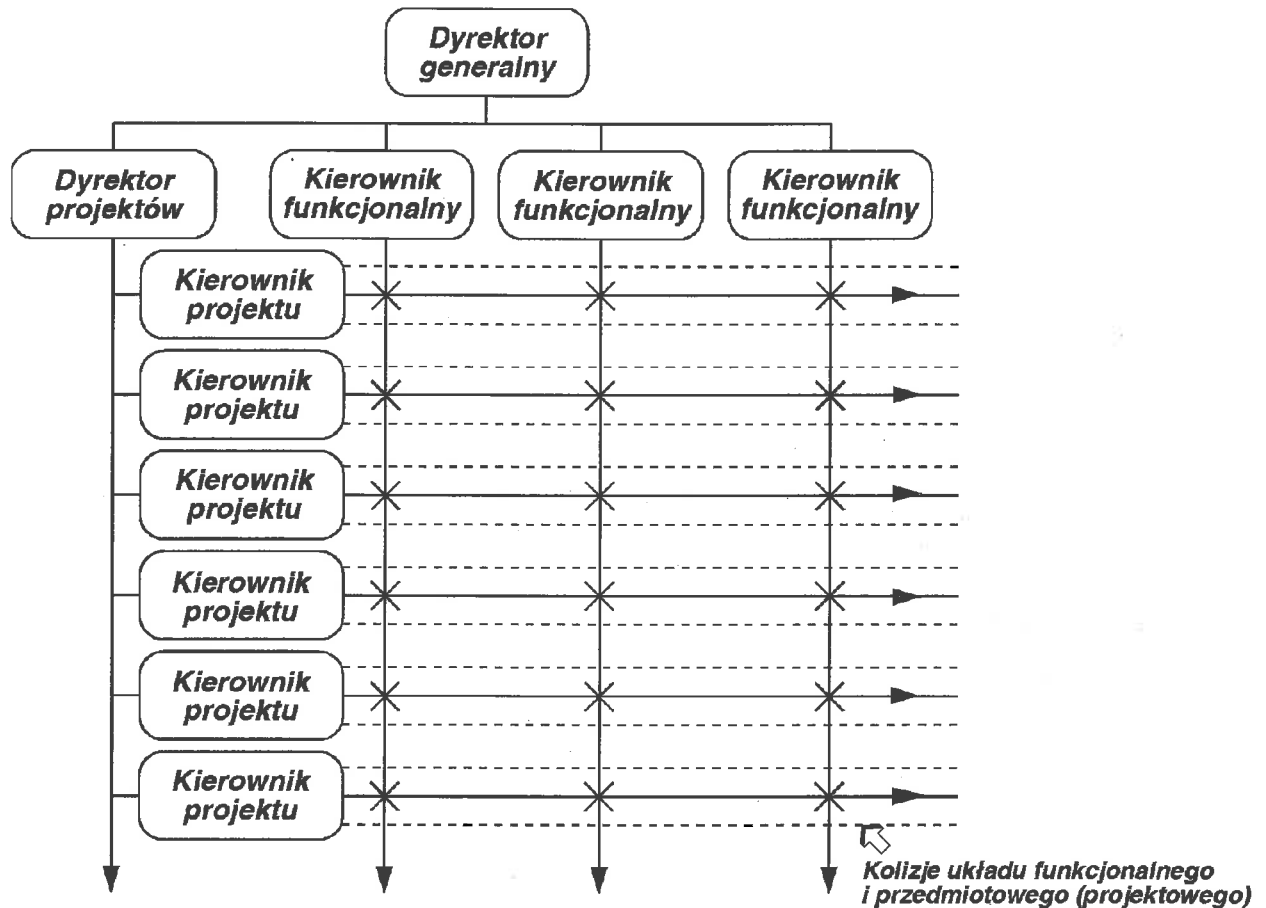
- dominację zasady podziału pracy nad zasadą koncentracji, co może prowadzić do zbyt wąskiej

specjalizacji stanowisk organizacyjnych, której wynikiem jest utrata poczucia współuczestniczenia w realizacji celów całej organizacji i wynikająca z tego tendencja do dominacji realizowanych przez siebie celów cząstkowych nad celami organizacji,

- duży stopień formalizacji przy jednoczesnym wzroście poziomu zmienności otoczenia i złożoności technologicznej powodujący pojawienie się odstępstw od ustalonych procedur i dużą liczbę odwołań do wyższych szczebli organizacyjnych, co może stwarzać trudności w koordynowaniu działań przez kierownictwo naczelne,

- zmiana strategii opracowana przez kierownictwo naczelne, wymuszająca modyfikację podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności postrzegana przez poszczególne stanowiska i komórki organiza-





**Rys. 4. Koncepcja struktury macierzowej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cleland D. I., *Project Management, Strategic Desing and Implementation*, Pittsburg, 1990 s. 137.

cyjne jako zamach na realizowane dotychczas przez nie cele.

Zjawiska te mogą w znacznym stopniu ograniczyć efektywność funkcjonowania organizacji a w skrajnym przypadku doprowadzić do jej paraliżu. Ponieważ w stacji telewizyjnej występuje:

- konieczność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia (dotyczy to w szczególności programów informacyjnych),
- duża zmienność technologii produkcji programów,
- konieczność częstych zmian strategii i sposobu jej realizacji, ze względu na preferencje widzów i wymagania zleceniodawców programów promocyjnych i reklamowych.

Kierownictwa naczelne niewielkich stacji telewizyjnych uzupełniają strukturę organizacyjną rozwiązaniami podnoszącymi poziom jej elastyczności zaczerpniętymi z koncepcji struktur: zadaniowej i macierzowej. Takie postępowanie dotyczy najczęściej organizacji pracy wewnątrz poszczególnych komórek organizacyjnych jednego pionu.

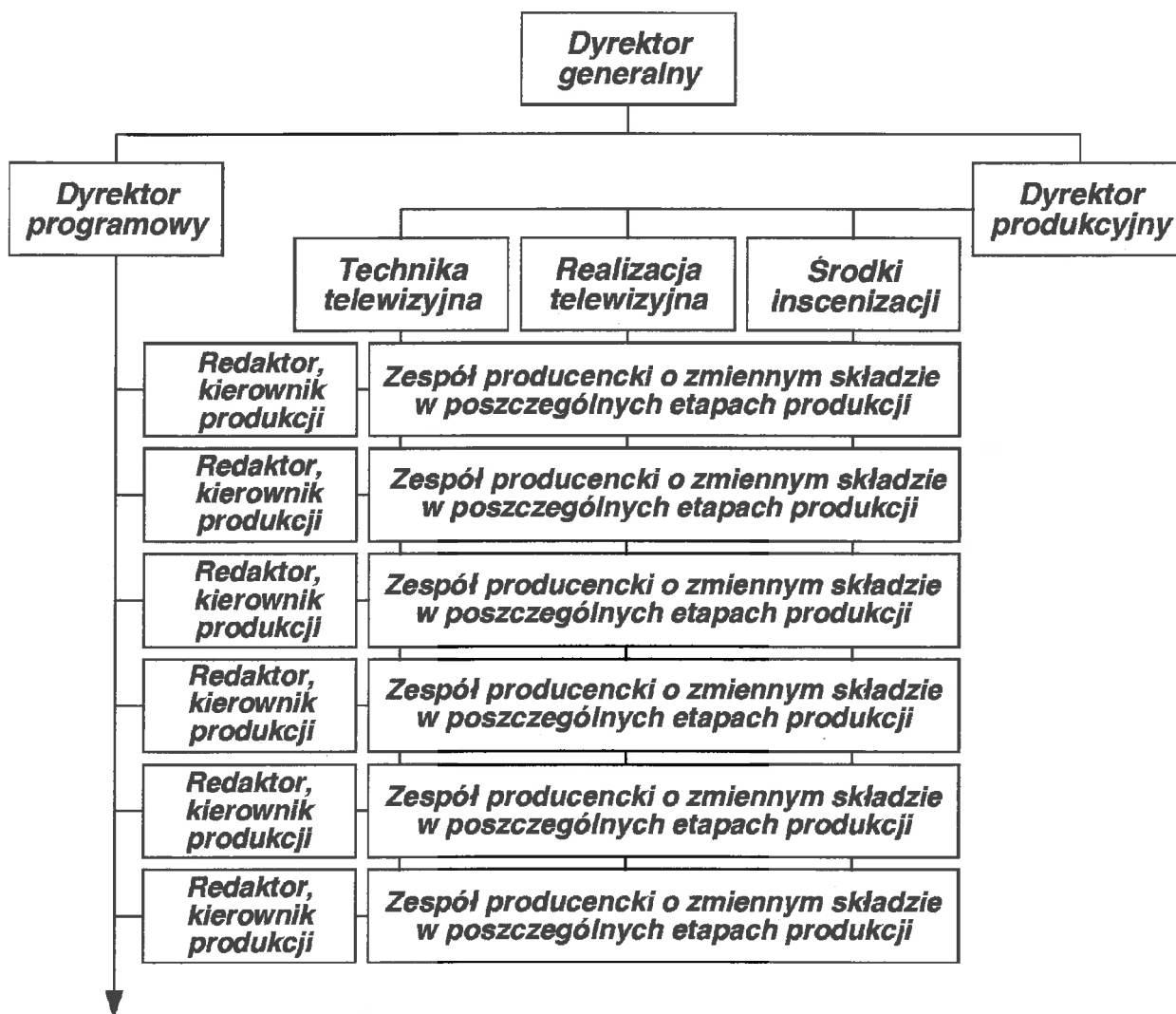
Inaczej jest, gdy w podobny sposób próbuje się reorganizować stację telewizyjną realizującą dużą liczbę programów własnych, w tym duże formy

programowe, posiadającą rozbudowaną strukturę organizacyjną. W takiej strukturze próba rozwiązania problemów mających wielowymiarowy charakter, wykraczający poza kompetencje jednej a nawet kilku komórek funkcjonalnych, powoduje powstanie znacznych trudności w zakresie kompleksowego rozwiązania problemu i właściwej koordynacji działań<sup>5)</sup>. Dlatego też w takiej stacji na potrzeby realizacji funkcji produkcji proponuje się rozważyć możliwość zastosowania macierzowego rozwiązania strukturalnego (rys. 4).

#### Zastosowanie struktury macierzowej na potrzeby realizacji funkcji produkcji w stacji telewizyjnej

**S**truktury macierzowe można stosować, przy realizacji wielowymiarowych zadań w określonych terminach, przy ograniczonych środkach, koniecznych do ich realizacji. Taka sytuacja występuje podczas realizacji funkcji produkcji w stacji telewizyjnej.

Kierownik produkcji wraz z dziennikarzem kompletuje, spośród dostępnych specjalistów zespół do produkcji programu. Przy czym każdy z pracow-



Rys. 5. Realizacja funkcji produkcji w stacji telewizyjnej – rozwiązanie macierzowe

ników zaangażowany jest w realizację kilku programów. Decydujące znaczenie przy tworzeniu zespołu mają kwalifikacje pracowników oraz ich dyspozycyjność w danym okresie.

Zespół produkcyjny w ramach tej struktury jest formą organizacyjną ściśle związaną z określonym zadaniem (programem). Zadanie to wyznaczone przez dyrekcję, zostaje sprecyzowane pod względem treści, zakresu, terminu i kosztu przy współudziale kierownika produkcji i redaktora.

W strukturze macierzowej przyjmuje się zwykle, że kierownicy projektów decydują, co i kiedy należy realizować, natomiast kierownicy funkcjonalni decydują, jak zadanie ma być zrealizowane. Realizacja tej zasady w stacji telewizyjnej polega na podziale funkcji kierowniczych pomiędzy współuczestniczącymi w kierowaniu zespołem producenckim dwóch osób: redaktora i kierownika produkcji (kierownicy projektu) a kierownikami funkcjonalnymi. Dualność teamu kierującego zespołem producentów wymusza konieczność szczegółowego określenia zakresu uprawnień decyzyjnych pomiędzy redaktorem

a kierownikiem produkcji (np. redaktor – w zakresie spraw merytorycznych, kierownik produkcji – w zakresie planowania, organizowania i nadzorowania pracy zespołu).

Najpoważniejszym problemem pojawiającym się przy realizacji wielowymiarowych zadań (realizacja programów) w pewnych okresach czasu jest koordynacja prac nad poszczególnymi przedsięwzięciami. Wyróżnić tu można koordynację pionową i poziomą.

Koordynacja pionowa to optymalizacja wykorzystania środków przypadających na realizację każdego z programów. Uprawnienia decyzyjne w tym zakresie powinny przypadać kierownictwu układu funkcjonalnego. Koordynacja pionowa to również dążenie do zapewnienia priorytetów produkcyjnych. Tu uprawnienia decyzyjne powinno otrzymać kierownictwo układu przedmiotowego (projektowego).

Koordynacja pozioma ma na celu właściwe powiązanie różnych funkcji włączonych do tego samego strumienia operacji (procesu produkcji danego pro-



gramu), w tym obszarze uprawnienia decyzyjne powinny przypadać komórce organizacyjnej dysponującej środkami pracy na poziomie operacyjnym. Propozycję sposobu realizacji funkcji produkcji w stacji telewizyjnej produkującej dużą liczbę różnorodnych form programowych przedstawia rys. 5.

Do najważniejszych zalet zastosowania struktur wielowymiarowych do organizacji procesu produkcji telewizyjnej można zaliczyć:

- zwiększenie odpowiedzialności za produkt, którym jest program poprzez danie uprawnień decyzyjnych i obarczenie odpowiedzialnością za jakość i koszt programu kierownika produkcji wraz z redaktorem w czasie całego procesu produkcji programu,
- wyzwolenie inwencji twórczej,
- lepsze wykorzystanie wiedzy pracowników poprzez stworzenie szans na zespołowe rozwiązywanie problemów,
- usprawnienie przepływu informacji,
- zwiększenie otwartości i elastyczności organizacji w dostosowywaniu się do zmian.

Rozwiązanie macierzowe realizacji funkcji produkcji w stacji telewizyjnej spowoduje także powstanie nowych stosunków wewnątrz organizacji, do których można zaliczyć<sup>6)</sup>:

- rozdzielenie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy stanowiskami kierowniczymi z układu funkcjonalnego i przedmiotowego,
- wzrost znaczenia formalizacji jako środka rejestracji wielowymiarowych form czasowych, jakimi są zespoły produkujące programy oraz środka ochrony przed konfliktami osobowymi,
- utrudnione rozwiązywanie konfliktów,
- niespójne wymogi w zakresie stylu zarządzania,
- wysokie wymagania dotyczące kwalifikacji pracowników.

Struktura macierzowa stacji telewizyjnej może być potencjalnym nośnikiem konfliktów kompetencyjnych. Można temu zapobiec poprzez nadanie układowi przedmiotowemu znaczenia dominującego. W ten sposób koordynatorami wewnątrz zespołu produkcyjnego stają się kierownicy programów. Wyraźnego sformalizowania wymagają również zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności kierowników z układów: funkcjonalnego i przedmiotowego.

Zastosowanie struktury macierzowej do realizacji funkcji produkcji w stacji telewizyjnej umożliwia stworzenie wewnętrznego systemu producenckiego. System ten polega na budowie wyodrębnionych organizacyjnie zespołów do realizacji poszczególnych programów.

Kierownictwo naczelne stacji może takimi zespołami kierować posiadając uprawnienia decyzyjne w trzech sferach działania:

- programowe – zatwierdzenie pomysłu i scenariusza programu przedstawionego przez team kierujący zespołem producenckim zgodnie z koncepcją ramówki stacji,
- artystyczne – kolaudacja gotowego programu po zakończeniu produkcji,
- ekonomiczne – zatwierdzenie kosztorysu przygotowanego przez team kierujący zespołem producenckim na podstawie porównywania ofert lub wskaźników kosztów produkcji danego typu programu.

Struktura macierzowa umożliwi również wdrożenie systemu mieszanego polegającego na produkcji programów przez producentów wewnętrznych oraz firmy zewnętrzne (producenci zewnętrzni) realizujące programy na zlecenie stacji za pomocą jej środków produkcji przy częściowym wykorzystaniu etatowych pracowników.

Wojciach Pająk

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, pod red. A. STABRYŁY i J. TRZCIE-NIECKIEGO, Kraków 1986, s. 14.
- <sup>2)</sup> H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 6.
- <sup>3)</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa 1995, s. 316 i n.
- <sup>4)</sup> STRATEGOR, op. cit., s. 316.
- <sup>5)</sup> H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 98.
- <sup>6)</sup> J. TECZKE, *Techniki zarządzania a sprawność organizacji*, Kraków 1988, s. 112 i n.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BIENIOK H., ROKITA M., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984.
- [2] CLELAND D.I., *Project Management. Strategic design and implementation*, USA 1990.
- [3] LAVINE J.M., WACKMAN D.B., *Managing media organizations. Effective leadership of the media*, Nowy Jork – Londyn, 1988.
- [4] STABRYŁA A., *Podstawy zarządzania firmą*, Warszawa – Kraków, 1995.
- [5] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.
- [6] STABRYŁA A., TRZCIE-NIECKI J. (red.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej; Podstawy teoretyczne*, Kraków 1986.
- [7] TECZKE J., *Techniki zarządzania a sprawność organizacji*, Kraków 1988.
- [8] TRZCIE-NIECKI J., *Zespoły projektowe – elastyczna forma organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/1996.

# Magister inżynier – menedżer

Rozmowa z dr. ZBIGNIEWEM TUROWSKIM, dyrektorem Szkoły Businessu Politechniki Warszawskiej

## Jak doszło do powstania szkoły zarządzania przy Politechnice?

W wyniku procesu transformacji naszej gospodarki, zapoczątkowanego w 1989 roku, powstało naturalne zapotrzebowanie na absolwentów studiów politechnicznych, którzy posiadaliby także wiedzę z dziedziny zarządzania. Politechnika Warszawska podjęła zatem poszukiwania partnerów, z którymi można byłoby uruchomić szkołę kształcąca takich specjalistów. Do współpracy udało nam się pozyskać trzy europejskie instytucje: London Business School (pierwsza na liście rankingowej szkół biznesu w Europie, prowadzonej przez „The Economist”), HEC School of Management w Paryżu (pozycja trzecia na tej liście) oraz Norwegian School of Economics and Business Administration. Wspólnie uruchomiliśmy roczny, bardzo intensywny program w języku angielskim pod nazwą Master of Science in Business. Ten produkt okazał się sukcesem rynkowym, co oznacza, że trafnie określiliśmy zapotrzebowanie – absolwenci naszej Szkoły są rozchwytywani przez pracodawców (polskich i zagranicznych).

## Nowoczesny model kształcenia inżyniera uwzględnia przekazywanie pewnej wiedzy z dziedziny zarządzania, prawa i ekonomii już w trakcie studiów. Czy Szkoła Businessu uwzględnia to w swoim programie?

Ten model jest w Politechnice Warszawskiej intensywnie wdrażany. Natomiast oferta naszej Szkoły jest nastawiona przede wszystkim na poddyplomowy system edukacyjny i bazuje na zachodnich standardach kształcenia w dziedzinie zarządzania typu MBA. Jest więc skierowana do tych, którzy chcą zrozumieć zasady funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych (zagranicznych w Polsce, ale także polskich, ukierunkowanych w rozwoju na rynki zachodnie).

Po wprowadzeniu dwustopniowego systemu kształcenia w Politechnice Warszawskiej (najpierw studia inżynierskie, a potem ewentualnie magisterskie) pojawi się możliwość podjęcia studiów w naszej szkole także bezpośrednio po uzyskaniu dyplomu inżynierskiego.

## Czy warunkiem podjęcia studiów jest posiadanie tytułu inżyniera?

Warunkiem podjęcia nauki w Szkole Businessu jest zdolność do analitycznego myślenia, a to nie



Fot. Kuba Grelowski

jest wyłącznie domeną inżynierów. Profil naszych studiów określany niekiedy jako Techno-MBA ma niesłychane powodzenie wśród potencjalnych pracodawców, którzy poszukują właśnie specjalistów od zarządzania, mających wiedzę inżynierską i umiejących sprawnie posługiwać się komputerem.

Wymagany jest dyplom, uzyskany w wyniku rzetelnych pięcioletnich studiów typu magisterskiego. W początkach naszej Szkoły kształciliśmy głównie absolwentów politechnik. Jednak teraz wśród prawie 250 absolwentów naszej Szkoły jest już ok. 10% absolwentów kierunków nietechnicznych innych uczelni, a docelowo chcielibyśmy ich kształcić ok. 30–40% na każdym roku. Zmieszanie profili edukacyjnych w poszczególnych grupach daje bardzo dobre rezultaty, szczególnie tam, gdzie w grę wchodzi sprawy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketingiem czy strategią. Humanisci gorzej natomiast radzą sobie z księgowością, finansami czy kontrolą zarządzania.

## Jak wygląda współpraca Szkoły z przyszłymi pracodawcami?

Firmy mogą wpływać na realizowany przez nas program w sposób najbardziej bezpośredni: realizując określone własne moduły dydaktyczne. W ten sposób studenci uzyskują bezpośredni wgląd w obszar zainteresowań danej firmy i poznają jej specyfikę. Dla przykładu: Procter & Gamble, firma, która wybudowała w Warszawie fabrykę, stworzyła strukturę organizacyjną zatrudniającą 750 osób. Opisanie problemów związanych z tworzeniem tak liczą-



nego zespołu, składającego się w zdecydowanej większości z polskich specjalistów, dało naszym studentom możliwość zapoznania się z praktycznymi rozwiązaniami zadań na styku zagraniczny koncern – polskie warunki gospodarowania. Budowanie od podstaw struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stało się tematem dwudniowego modułu dydaktycznego. Specjaliści z Shella zaprosili naszych studentów do dyskusji na temat swoich przedsięwzięć marketingowych. Z kolei, firmy Coopers & Lybrand i Price Waterhouse z ogromną determinacją włączyły się do realizacji programów dydaktycznych w dziedzinie rachunkowości, finansów, zarządzania operacyjnego itd.

### **Jak układa się współpraca naszych studentów z zagranicznymi wykładowcami?**

Przyjeżdżający do nas profesorowie uważają zajęcia z naszymi studentami za niezwykle stymulujące. Słuchacze często zmuszają ich do modyfikowania programów dydaktycznych, szczególnie zaś do uwzględniania specyfiki polskiego rynku, jako punktu odniesienia dla teorii i rozwiązań praktycznych sprawdzonych na Zachodzie.

Powszechna wśród wykładowców opinia o dużym potencjale intelektualnym zgromadzonym w naszej szkole bardzo ułatwia nam prowadzenie rozmów z kolejnymi profesorami.

### **Jaka jest oferta programowa Szkoły?**

Od 1992 roku realizujemy program Master of Science in Business. Jest to niezmiernie intensywny cykl rocznych podyplomowych studiów dziennych: 1020 godzin, wszystkie zajęcia prowadzone w języku angielskim.

Dla osób, które nie mogą poświęcić całego roku na tak intensywne studia, począwszy od 1995 roku, oferujemy 3-semesteralne studia wieczorowe Master HEC en Sciences de Gestion Approfondies prowadzące do francuskiego dyplomu „magistra pogłębionych nauk o zarządzaniu” realizowane w całości w języku francuskim.

W ubiegłym roku natomiast rozpoczęliśmy nowy dwuletni program o nazwie Executive MBA realizowany w języku angielskim w trybie zajęć weekendowych. Jest to oferta bazująca na treściach programu Master of Science in Business adresowana do osób legitymujących się już pewnym doświadczeniem zawodowym w dziedzinie zarządzania. Jedną trzecią tego programu realizowana jest przez profesorów przyjeżdżających z Zachodu, a reszta po połowie przez polskich wykładowców i międzynarodowych praktyków działalności gospodarczej. Udział tych ostatnich stanowi o wyjątkowości tej oferty i jest bardzo pozytywnie oceniany przez studentów a także przez przedstawicieli szkół biznesu na Zachodzie.

To praktyczne podejście do kształcenia zapewniło nam m.in. pomoc prof. Pipera z Harvard Business

School, który zaoferował nam możliwość korzystania z materiałów dydaktycznych HBS – jest to 120 case'ów rocznie.

### **Jakie jest miejsce Szkoły Businessu wśród innych polskich szkół zarządzania?**

Trudno być sędzią we własnej sprawie, ale wydaje mi się, że oferta naszej Szkoły jest dość wyjątkowa. Nasze programy są realizowane w całości w językach obcych (po angielsku lub francusku). Stawia to wysokie wymagania studentom i wykładowcom. Większość naszych profesorów stanowią obcokrajowcy, choć mamy też polskich specjalistów, zazwyczaj po rozmaitych szkoleniach i stażach odbytych za granicą. Zdarza się też, że nasi absolwenci, po kilku latach pracy zawodowej, wracają do nas jako wykładowcy i dzielą się z aktualnymi słuchaczami swoją wiedzą na temat wykorzystywania w praktyce zdobytych u nas umiejętności.

Nasze programy są niezwykle intensywne – nie ma w Polsce drugiej takiej szkoły, która realizowałaby ponad 1000 godzin zajęć dydaktycznych w ciągu roku w ramach programu typu MBA i to w całości po angielsku.

Kolejną cechą, która wyróżnia nas spośród innych szkół menedżerskich jest to, że nie nastawiamy się na szkolenia masowe – jesteśmy jednostką dość elitarną. Pozwala nam to utrzymać wysoki poziom kandydatów i absolwentów a przez to także zaufanie przyszłych pracodawców.

Większość rankingów bazuje tymczasem na liczbie studentów – a w tej dziedzinie nie chcemy się ścigać.

### **Jaki jest Pana zdaniem najbardziej obiektywny wskaźnik jakości szkoły?**

Opinia pracodawców. Ranking prowadzony przez „The Economist” powstaje na podstawie ankiet wysyłanych do pracodawców. Warunkiem jego wiarygodności jest jednak dostatecznie długa historia zarówno szkół biorących w nim udział, jak i tradycja rzetelnego i popartego długoletnim doświadczeniem wypełniania takich ankiet przez pracodawców. U nas żaden z tych warunków nie jest spełniony, stąd trudno oczekiwać powstania tego typu rankingu w najbliższych latach.

### **Czy kształcą inżynierów w zakresie nowoczesnych technik zarządzania nie produkuje się skrajnych technokratów?**

Odeszliśmy od koncepcji przyjmowania wyłącznie absolwentów politechnik. Docelowy udział 30–40% humanistów gwarantuje nam, że techniczny aspekt zarządzania nie zdominuje programu. Pozytywnie oceniają to zarówno studenci, jak i wykładowcy oraz pracodawcy.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*Piotr Jedynak*

# Kształtowanie polityki ubezpieczenia w przedsiębiorstwie

## Wprowadzenie

**K**ilkuletni okres przemian spowodował znaczny wzrost zainteresowania ubezpieczeniem wśród przedsiębiorców. Problemy egzystencjonalne przedsiębiorstw zostały w większości rozwiązane, więc ubezpieczenie staje się dzisiaj przedmiotem konkretnych rozważań kadry kierowniczej. Potrzebę ubezpieczenia kreuje również dynamiczny rozwój sektora ubezpieczeniowego, tak w wymiarze podmiotowym (zakłady ubezpieczeń, agenci i brokerzy), jak i w samej ofercie. Należy jednak również zauważyć, że w niedługim okresie przemian, odnotowano upadek trzech zakładów ubezpieczeń (Westa, Gryf, Hestja), których klienci ponieśli ogromne straty. Kształtowanie polityki ubezpieczenia w przedsiębiorstwie należy wobec tego rozumieć, jako proces łączący ze sobą elementy bezpieczeństwa i ekonomicznej efektywności przyjmowanych rozwiązań.

Proces ten powinien uwzględniać w szczególności:

- potrzebę ubezpieczenia,
- wpływ czynników zewnętrznych na decyzje ubezpieczeniowe przedsiębiorstwa,
- przedmiotowy i organizacyjny charakter niezbędnych działań.

## Potrzeba ubezpieczenia

**Dz**iałalność większości przedsiębiorstw jest nierozzerwalnie związana z ryzykiem, którego źródła mają często charakter dynamiczny, w znacznej mierze ciężki do przewidzenia. Następstwa określonych zdarzeń, czyli skutki realizacji ryzyka, rodzą negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania. Podstawowym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiąganie zysku, a zatem istnienie i działanie. Aby realizacja wymienionego celu była możliwa, należy eliminować zagrożenia, których skutki mogą prowadzić do zbędnego finansowego obciążenia przedsiębiorstwa. W gospodarce centralnie sterowanej ryzyko mogło występować, jednak ewentualne skutki, jakie ze sobą niosło, były zazwyczaj eliminowane przez organy mieszczące się poza przedsiębiorstwem. Współcześnie większość przedsiębiorstw jest

na własnym rozrachunku, czyli ponosi całkowitą odpowiedzialność za swoje działania i decyzje oraz ich pozytywne lub negatywne skutki. Dlatego niezbędne wydaje się korzystanie przez przedsiębiorstwo ze wszystkich dostępnych dla niego metod eliminacji ryzyka, w tym również z ubezpieczenia.

Niezwykle istotnymi zagrożeniami dla przedsiębiorstwa stają się te wydarzenia, które z jego punktu widzenia, przybierają postać zdarzenia losowego:

- awarie maszyn i urządzeń,
- pożary,
- włamania i kradzieże,
- wypadki przy pracy,
- szkody powstałe w wyniku katastrof.

Oszacowanie prawdopodobieństwa ich zaistnienia jest niezwykle trudne, a czasami niemożliwe, ponieważ nie istnieje odpowiednio duża grupa obiektów narażonych na jednorodne zagrożenie, zaś okres badań jest zbyt mały, by można było posłużyć się rachunkiem statystycznym. Ponadto skuteczność pozaubezpieczeniowych metod eliminacji ryzyka w takich przypadkach jest niewielka.

Podstawowymi przyczynami stosowania ubezpieczenia w przedsiębiorstwie wydają się zatem być:

- istnienie realnych zagrożeń jego działalności,
- brak możliwości eliminacji wszystkich zagrożeń metodami pozaubezpieczeniowymi,
- brak możliwości pozostawienia finansowych skutków realizacji zagrożeń na udziale własnym przedsiębiorstwa, czyli konieczność transferu tych zagrożeń na ubezpieczyciela.

Tak sprecyzowane przesłanki ubezpieczenia przedsiębiorstwa nie wyczerpują jednak całości zagadnienia. Mogą być one rozumiane jedynie jako uzasadnione ekonomicznie.

Oprócz nich istnieją inne przyczyny determinujące konieczność stosowania ubezpieczenia. Wśród nich należy wymienić:

- obowiązkowy charakter ubezpieczenia,
- wymagalność ubezpieczenia.

Pierwszy przypadek oznacza ingerencję państwa, które ze względu na bardzo powszechny charakter zagrożenia, ustala obligatoryjny obowiązek ubezpieczenia. W Polsce obowiązkowe dla przedsiębiorcy jest ubezpieczenie OC posiadaczy i użytkowników pojazdów mechanicznych w związku z ruchem tych pojazdów<sup>1)</sup>.



Drugi przypadek ma miejsce w wyniku żądań instytucji kredytujących działalność przedsiębiorstwa, np. banków kredytujących inwestycje.

### Wpływ czynników zewnętrznych na decyzje ubezpieczeniowe przedsiębiorstwa

**P**olityka ubezpieczeniowa przedsiębiorstwa, oprócz uwarunkowań wewnętrznych, jest w znacznym stopniu ograniczona oddziaływaniem czynników zewnętrznych. Najistotniejszymi są:

- przepisy prawne,
- zakłady ubezpieczeń,
- pośrednicy ubezpieczeniowi.

Pierwsza grupa czynników w odniesieniu do przedsiębiorstwa, kojarzyć się powinna przede wszystkim z ustawową regulacją podstawowych norm i zasad ubezpieczeń gospodarczych. W Polsce regulacje, o których mowa, dotyczą głównie:

- ustalenia grupy i ogólnych warunków ubezpieczeń obowiązkowych (element już wzmiankowany w artykule),
- ustalenia ogólnych obowiązków ubezpieczającego i zakładu ubezpieczeń,
- organizacji i zakresu ochrony ubezpieczeniowej na terenie kraju (dział I – ubezpieczenia na życie oraz dział II – pozostałe ubezpieczenia osobowe i ubezpieczenia majątkowe),
- prawnych następstw upadku zakładu ubezpieczeń.

Dla przedsiębiorstw szczególnie ostatni element jest niezwykle ważny. Wraz z ustawą z dnia 28 czerwca 1995 roku o zmianie ustawy o działalności ubezpieczeniowej, nastąpiły istotne zmiany w sferze wyrównywania strat, które dotknęły ubezpieczonego w chwili upadku zakładu ubezpieczeń. Przed wejściem ustawy istniała instytucja Funduszu Ochrony Ubezpieczonych, który tworzono w chwili niewypłacalności któregoś z ubezpieczycieli. Fundusz tworzyli wszyscy ubezpieczyciele, a był on powoływany przez ministra finansów w porozumieniu z Polską Izbą Ubezpieczeń. Fundusz zaspokajał roszczenia w wysokości:

- 100% – w dziale ubezpieczeń na życie,
- 90% – w przypadku ubezpieczeń obowiązkowych,
- 50% – w przypadku innych ubezpieczeń.

Wyżej wymieniona ustawa zlikwidowała instytucję Funduszu Ochrony Ubezpieczonych. Część jego obowiązków przejął Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny, który również zaspokaja roszczenia osób uprawnionych w przypadku upadku któregoś z ubezpieczycieli:

- w dziale ubezpieczeń na życie – w wysokości 50% należnych odszkodowań, jednak tylko do kwoty będącej równoważnością 30 000 ECU,
- z grupy ubezpieczeń obowiązkowych tylko w przypadku ubezpieczenia OC posiadaczy i użytkowników pojazdów mechanicznych i rolników – w wysokości 100% należności.

W innych przypadkach strata w całości dotyka ubezpieczonego.

Porównanie sytuacji klienta przed i po wprowadzeniu postanowień ustawy przedstawia tabela 1.

**Tab. 1. Porównanie sytuacji klienta dotkniętego szkodą w momencie upadku ubezpieczyciela w dwóch okresach**

	przed wejściem ustawy		po wejściu ustawy	
Na życie	FOU	100	UFG	50
Obowiązkowe	FOU	90*	UFG	100**
Pozostałe	FOU	50	—	—

\* – dla wszystkich ubezpieczeń obowiązkowych,

\*\* – dla ubezpieczeń OC posiadaczy i użytkowników pojazdów mechanicznych i rolników.

Druga grupa czynników jest związana z ofertą zakładów ubezpieczeń. Zakres oferty kształtują dwa podstawowe elementy:

- oferta produktowo-cenowa,
- oferta bezpieczeństwa (gwarancje wypłacalności ubezpieczyciela).

Współcześnie w Polsce oferta produktowa jest już stosunkowo dobrze rozwinięta. Dla przykładu można nadmienić, że np. PZU w dziale ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych oferuje około 200 różnych rodzajów ubezpieczeń. Podobnie swą ofertę poszerzają pozostali ubezpieczyciele. Również w ubezpieczeniach na życie prócz klasycznych już form ochronnych i oszczędnościowych pokazują się coraz więcej uniwersalnych produktów grupowych i indywidualnych (razem około 50 wariantów). Rozważanie oferty produktowo-cenowej powinno wyodrębnić dwie niezależne grupy parametrów:

- strony rzeczowej – przedmiot ubezpieczenia, zakres ochrony ubezpieczeniowej, ograniczenia ochrony ubezpieczeniowej, sposób zawierania umowy ubezpieczenia, okres trwania ochrony ubezpieczeniowej, szczegółowe obowiązki klienta, termin wypłaty odszkodowania, sposób ustalenia sumy i składki ubezpieczeniowej, możliwości zwrotu składki za nie wykorzystany okres ubezpieczenia, sposób ustalenia wysokości szkody i odszkodowania,
- strony finansowej – wysokość składki, wysokość proponowanych ulg i zniżek, parametry obniżające stopień ochrony ubezpieczeniowej (udział własny, franszyza integralna, franszyza redukcyjna).

Wymienione wyżej parametry obydwu stron oferty produktowo-cenowej są zwykle zawarte w wydawanych przez ubezpieczyciela ogólnych warunkach poszczególnych ubezpieczeń. Należy również zwrócić uwagę, że o ile w przypadku strony rzeczowej poszczególne oferty prezentują się podobnie, o tyle finansowe warunki oferty są często bardzo zróżnicowane.

Oferta bezpieczeństwa jest związana z gwarancją realności ochrony ubezpieczeniowej, czyli stopniem,

w jakim klient może być pewny, że ubezpieczyciel będzie zdolny do wypłaty ewentualnych przyszłych odszkodowań lub świadczeń. W związku z tym przedmiotem badań staje się kondycja zakładu ubezpieczeń. Oferta bezpieczeństwa nie jest zatem tak konkretna jak produkt i cena, lecz wymaga od ubezpieczającego podjęcia dodatkowych wysiłków związanych ze zdobyciem dodatkowych informacji finansowych, poznania metodologii oceny zakładu ubezpieczeń i na tej podstawie dokonania ostatecznej oceny. W Polsce, w związku ze słabo rozwiniętym rynkiem informacji o zakładach ubezpieczeń, a również brakiem ogólnie dostępnych metod oceny kondycji ubezpieczyciela, bardzo często w procesie wyboru zakładu ubezpieczeń pomija się ofertę bezpieczeństwa, zdając się na przypadek i przywiązując dużą wagę do finansowej strony oferty<sup>2)</sup>.

Trzecia grupa czynników to wpływ na decyzje przedsiębiorstwa pośredników ubezpieczeniowych, czyli agentów i brokerów. Wyjaśnienie ich roli w procesie podejmowania decyzji ubezpieczeniowych przez przedsiębiorstwo wymaga identyfikacji czynności, jakie te podmioty wykonują.

Agent na rynku ubezpieczeń gospodarczych reprezentuje zakład ubezpieczeń i w jego imieniu zawiera umowy ubezpieczenia. Jego działalność ogranicza się zatem do przedstawienia oferty klientowi i zawarcia umowy ubezpieczenia.

Zupełnie inne funkcje na rynku pełni broker. Broker nie pozostaje w żadnym stałym stosunku z zakładem ubezpieczeń i pośredniczy w zawieraniu umów ubezpieczenia nie na jego zlecenie, lecz na zlecenie ubezpieczającego się. W Polsce dopiero ustawa z 28 sierpnia 1990 roku wprowadziła pojęcie brokera, licencjonowanej profesji, która w procesie transakcyjnym pomiędzy ubezpieczającym a ubezpieczycielem zachowuje się jak powyżej. Dla ubezpieczającego się klienta jest zatem usługodawcą związanym z nim umową-zleceniem. Z ubezpieczycielem nie pozostaje teoretycznie w żadnym stosunku zależności, lecz pobiera od niego wynagrodzenie prowizyjne w formie tzw. kurtuarzu. W takiej sytuacji zachodzi możliwość, że interes ubezpieczającego zostanie oddalony na dalszy plan. To zagadnienie jest jednak związane z etyką zawodu<sup>3)</sup>.

Praktyczne znaczenie brokera powinno się jednak sprowadzać do opisu usług, jakie może świadczyć na rzecz przedsiębiorstwa. Jako podstawowe czynności brokera definiuje się zazwyczaj:

- określenie i pomiar ryzyka,
- opracowanie programu eliminacji ryzyka,
- przedstawienie potrzeb klienta zakładowi ubezpieczeń,
- pomoc w wyborze dostępnych produktów rynku,
- zawarcie umów ubezpieczenia w imieniu klienta,
- obsługa zaistniałych szkód,
- rekomendowanie zmian w ubezpieczeniu.

Wydaje się jednak, że mimo ich pozytywnej roli dla klienta, liczba umów ubezpieczenia zawiera-

nych przez brokerów w Polsce jest niewielka (około 7%)<sup>4)</sup>.

### Zakres działań ubezpieczeniowych przedsiębiorstwa

**Po** uwzględnieniu przesłanek stosowania ubezpieczenia i wpływu zewnętrznych czynników na decyzje przedsiębiorstwa można przejść do opisu niezbędnych działań, jakie powinno przeprowadzić przedsiębiorstwo w zakresie ubezpieczeń. Czynności, o których mowa, można rozważać na trzech płaszczyznach:

- przedmiotowej,
- metodologicznej,
- organizacyjnej.

Na płaszczyźnie przedmiotowej działania przedsiębiorstwa dotyczą transferu ryzyka na zakład ubezpieczeń, co sprowadza się do następujących czynności:

- rozpoznania i oceny ryzyka,
- wyboru typów ryzyka do ubezpieczenia,
- wyboru zakładu ubezpieczeń i zawarcia umów ubezpieczenia.

Każdej z wyżej wymienionych czynności towarzyszy potrzeba stosowania i wypracowania zasadnych i skutecznych metod postępowania (płaszczyzna metodologiczna). W pierwszym etapie szczególnie istotne jest ustalenie standardowych kryteriów oceny ryzyka. Podstawowymi parametrami powinny być prawdopodobieństwo zaistnienia oraz zasięg potencjalnych skutków szkody. W drugim etapie należy przyjąć pewne wartości dopuszczalne (granice) i w stosunku do nich badać wcześniej zidentyfikowane i zmierzone ryzyko. Efektem tych prac powinna być decyzja o zasadności lub braku potrzeby ubezpieczenia. Typy ryzyka zakwalifikowane do ubezpieczenia należy powierzyć ubezpieczycielowi, uwzględniając jednak kryteria jego oceny, którymi są, wspomniane wcześniej, cena za ubezpieczenie i bezpieczeństwo. Ocena bezpieczeństwa zakładu ubezpieczeń powinna uwzględniać: standardy finansowe, poziom szkodowości, politykę reasekuracji, rentowność, działalność lokacyjną.

Na płaszczyźnie organizacyjnej następuje dokonywanie wyboru najkorzystniejszej formy organizacji polityki ubezpieczenia. Wybór ogranicza się do kilku możliwości. Najczęściej spotykane to: obsługa przedsiębiorstwa przez jeden zakład ubezpieczeń, obsługa przez agentów, obsługa przez brokera. W krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych funkcjonuje tymczasem pod nazwą *risk management*<sup>5)</sup>, nie stosowane jeszcze w Polsce rozwiązanie, w postaci wewnętrznych departamentów ds. ryzyka – scentralizowanej formy organizacji wszystkich działań przedsiębiorstwa związanych z zarządzaniem jego ryzykiem, w tym również kształtowaniem polityki ubezpieczenia. Zdaniem autora również w Polsce założenia *risk management* mają



szansę sprawnie funkcjonować, zapewniając efektywną politykę ubezpieczenia w przedsiębiorstwie.

Pierwszym krokiem organizacyjnym związanym z wdrażaniem zarządzania ryzykiem może być utworzenie komórki ds. ubezpieczeń. Decyzja o jej utworzeniu powinna zapaść na najwyższym szczeblu kierowniczym. Prawidłową organizację prac komórki ds. ubezpieczeń charakteryzuje następująca kolejność czynności:

- będących skutkiem decyzji kierownictwa:
  - ▲ usytuowanie komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
  - ▲ obsada personalna komórki,
  - ▲ nadanie pracownikom zakresu zadań i kompetencji,
- będących skutkiem starań jej pracowników:
  - ▲ wypracowanie stylu pracy komórki,
  - ▲ przejście do realizacji zadań właściwych.

Współcześnie rozważa się dwa warianty umiejscowienia komórki ds. ubezpieczeń w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa:

- jako podległą dyrektorowi naczelnemu,
- jako podległą dyrektorowi finansowemu.

Drugie rozwiązanie jest wynikiem rozumowania, które zakłada, że funkcje realizowane przez komórkę ds. ubezpieczeń mają wyłącznie finansowy charakter. Wydaje się jednak, zgodnie z wcześniejszymi uwagami, że powstanie komórki ds. ubezpieczeń można również traktować jako punkt wyjścia do przyszłego tworzenia departamentu ds. ryzyka. W takim ujęciu, jako bardziej prawidłowe, jawi się rozwiązanie pierwsze. Chwilowe pominięcie pozaubezpieczeniowych funkcji *risk management* nie wpływa zasadniczo na sytuację, w której zakres działań komórki ds. ubezpieczeń znacznie wykracza poza funkcje finansowe, bowiem problematyka ubezpieczenia dotyczy wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Obsada personalna komórki ds. ubezpieczeń może sprawiać wrażenie trudnej, a wręcz niemożliwej. Znalezienie osób, które charakteryzuje ugruntowana znajomość zasad ubezpieczeń, szczególnie na potrzeby zarządzania ryzykiem, jest dzisiaj w Polsce rzeczywiście trudne. W krajach, gdzie funkcjonuje zarządzanie ryzykiem, jego zadania realizuje w przedsiębiorstwie menedżer ds. ryzyka – osoba, która posiada wiedzę odpowiadającą wyżej wymienionym kryteriom. W Polsce dopiero od niedawna rozpoczęto kształcenie w zakresie ubezpieczeń, natomiast zarządzanie ryzykiem jest bliżej nieznanym, co stwarza pole działania tak dla instytucji ubezpieczeniowych, jak i ośrodków akademickich. W istniejącej sytuacji przedsiębiorstwo może powierzyć część zadań ubezpieczeniowych osobom z wykształceniem ekonomicznym, których właściwa edukacja będzie postępować wraz z rozwojem polityki ubezpieczenia, zaś w pozostałej części korzystać z pomocy firm ubezpieczeniowych, brokerów i ekspertów naukowych.

Komórka ds. ubezpieczeń powinna wykonywać następujące zadania wewnętrzne:

- identyfikację i ocenę ryzyka,
- identyfikację elementów mogących obniżyć koszt ochrony ubezpieczeniowej,
- kontrolę rozwoju ryzyka w przedsiębiorstwie (np. okresowe raporty wydziałowe),
- udział w likwidacji szkód,
- opracowanie procedur sprawnej organizacji wcześniej wymienionych zadań.

Zadaniami zewnętrznymi komórki są:

- wybór firmy ubezpieczeniowej,
- utrzymywanie kontaktów z firmami ubezpieczeniowymi i innymi podmiotami rynku ubezpieczeń (agenci, brokerzy),
- monitorowanie rynku ubezpieczeniowego, szczególnie pod kątem zmian ofertowych i kondycji firm ubezpieczeniowych.

Przyszłe poszerzenie zakresu zadań komórki ds. ubezpieczeń do odpowiadającego założeniom pełnego zarządzania ryzykiem będzie związane przede wszystkim z wprowadzeniem pozaubezpieczeniowych metod ograniczania tych typów ryzyka, w stosunku do których ubezpieczenie jest nieskuteczne lub niewystarczające.

## Podsumowanie

**J**ak wynika z powyższych rozważań, kształtowanie polityki ubezpieczenia w przedsiębiorstwie powinno uwzględniać oddziaływanie trzech nieodłącznych grup czynników: potrzeby ubezpieczenia, wpływu elementów zewnętrznych, zakresu niezbędnych działań przedsiębiorstwa. W tekście uwzględniono polską rzeczywistość, która w przypadku przepisów prawnych, kondycji zakładów ubezpieczeń, jak również wewnętrznego zaawansowania przedsiębiorstw, ukazuje politykę ich ubezpieczenia jako problem skomplikowany i wymagający szybkich rozwiązań. Politykę ubezpieczenia można traktować jedynie jako element systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Piotr Jedynak

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Przepis reguluje ustawa z 28 sierpnia 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz.U. nr 59, poz. 344).
- <sup>2)</sup> Por. J. SROKA, *Głośniej nad tą trumną*, „Gazeta Bankowa” 9/96.
- <sup>3)</sup> Zob. R. LERCHER, *Broker – pytania i odpowiedzi*, „Gazeta Bankowa” 4/96.
- <sup>4)</sup> Według szacunków międzynarodowej organizacji brokerów ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych BIPAR w krajach zachodnioeuropejskich udział brokerów ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych w zawieraniu umów ubezpieczenia wynosi około 45%.
- <sup>5)</sup> Zob. R.J. ZECKHAUSER, W.K. VISCUSI, *The risk management dilemma*, *Annals, AAPSS* 5/96.

*Elżbieta Ostrowska*

# Pomiar ryzyka w rzeczowych inwestycjach przedsiębiorstw

Inwestycje, to celowo wydatkowany przez inwestora kapitał na taki rodzaj aktywności gospodarczej, która zagwarantuje możliwie maksymalny dochód w przyszłości – przy możliwie minimalnym zagrożeniu ryzykiem. W związku ze wzrastającą konkurencją na rynku inwestycyjnym decyzje inwestorów w coraz większym stopniu są obciążone ryzykiem wskutek zmienności warunków realizacji i eksploatacji inwestycji rzeczowych. Warunkiem pozbycia się niechęci do ryzyka lub neutralności wobec niego jest wszechstronna znajomość metod oceny ryzyka i umiejętność ich aplikacji do praktyki inwestycyjnej.

W zarządzaniu zatem kapitałami polskich przedsiębiorstw coraz większe znaczenie mają metody pomiaru ryzyka w inwestowaniu. Metody te powinny być pomocne przy rozwiązywaniu konkretnych sytuacji inwestycyjnych w celu wyznaczenia decyzji optymalnych. Celem artykułu jest identyfikacja i klasyfikacja oraz charakterystyka tych metod w odniesieniu do inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw.

W literaturze omawiane są różne sposoby uwzględniania ryzyka w rachunku efektywności inwestycji [1, 2, 4]. Generalnie, metody pomiaru ryzyka w inwestycjach rzeczowych można podzielić na cztery podstawowe grupy:

- metody korygowania efektywności projektu inwestycyjnego,
- analiza wrażliwości i prognozy rentowności,
- metody probabilistyczno-statystyczne,
- metody operacyjne.

**Metody korygowania efektywności projektów inwestycyjnych** są powszechnie wykorzystywane jako metody zabezpieczania się inwestora przed ryzykiem. Są to:

- korekty wybranych parametrów rachunku efektywności inwestycji,
- narzuty procentowe.

Podstawą do wykorzystania tych metod jest ustalenie, które z parametrów rachunku są pewne (względnie stałe), a które są obciążone ryzykiem (niepewne). Te ostatnie w relatywnie wysokim stopniu wpływają na opłacalność inwestycji.

Korekta parametrów rachunku efektywności dotyczy zwykle parametrów, które są obciążone ryzykiem istotnym dla inwestora, a głównie takich, które pełnią funkcję normatywu efektywności ekonomicznej. W tej grupie metod weryfikacja para-

metrów polega na zwiększaniu lub zmniejszaniu wielkości lub wartości zmiennych, uprzednio skalkulowanych w rachunku. W ramach tej weryfikacji inwestor zmierza do ustalenia takiego poziomu zmiennych, który byłby bardziej realny w obecnych warunkach realizacji projektu przy uwzględnieniu danego horyzontu czasowego. Często bowiem powstają sytuacje pozwalające na dokładniejsze rozpoznanie zagrożeń i szans dotyczących realizacji projektu inwestycyjnego. W rezultacie, dzięki korekcie parametry obciążone ryzykiem stają się zmiennymi względnie pewnymi.

Stopa procentowa, stopa zysku oraz okres zwrotu nakładów kapitałowych to podstawowe zmienne, które są szczególnie narażone na ryzyko. W alternatywnym rachunku efektywności stosuje się: stopę dyskontową, bez uwzględniania ryzyka oraz podwyższoną stopę procentową uwzględniającą ryzyko w mniejszym lub większym stopniu. W rachunku tym dąży się do minimalizacji okresu zwrotu nakładów kapitałowych związanych z daną inwestycją, co jest często wynikiem mało obiektywnych decyzji inwestorów. Mają oni bowiem skłonność do nadmiernego skracania czasu eksploatacji inwestycji i traktują go jako zmienną względnie pewną – bez ekonomicznego uzasadnienia.

Inwestor oczekując określonych korzyści z zaangażowanego kapitału finansowego w dany projekt inwestycyjny ustala swoje preferencje czasowe w zakresie stopy procentowej (dyskontowej). Ustala on zatem jej scenariusze przy uwzględnieniu inflacji oraz premii za wielkość ponoszonego ryzyka (scenariusz pesymistyczny i optymistyczny oraz scenariusz najbardziej prawdopodobny). Ranga korekty stopy procentowej wynika z faktu, iż w dynamicznym rachunku efektywności jest ona ważnym wyznacznikiem granicznej stopy zysku inwestycji.

Innym sposobem uwzględniania ryzyka w rachunku jest korekta procentowa wybranych elementów nakładów i efektów związanych z danym projektem inwestycyjnym. W tym wypadku inwestor w swoich ocenach wykorzystuje dopuszczalny przedział błędów (5–10%) w porównaniu z wielkością zmiennych wcześniej skalkulowanych w projekcie. W praktyce inwestycyjnej stosuje się również tzw. narzuty procentowe, ale powinny one być zastosowane tylko w sytuacjach wyjątkowych i wnikliwie uzasadnionych.



**Analiza wrażliwości i progu rentowności** jest wykorzystywana w bieżącej analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest ona również podstawową, prostą i powszechną w praktyce metodą identyfikacji rozpiętości ryzyka inwestycyjnego oraz jego minimalizacji. Polega ona bowiem na opracowaniu wariantów inwestycji różniących się warunkami realizacji i eksploatacji (zmienność nakładów i efektów) oraz poddaniu tych wariantów ocenie przez wyznaczenie dla każdego z nich:

- wartości krytycznych,
- marginesu bezpieczeństwa.

W badaniu stopnia wrażliwości opłacalności projektu inwestycyjnego zakłada się inny poziom jednego lub kilku elementów nakładów i efektów (np. cen zbytu produktów, cen materiałów, wielkości produkcji i sprzedaży, kosztów jednostkowych, ceł, kursów walut) w porównaniu z wcześniej przyjętymi w rachunku. Często bowiem oczekuje się, że zmienione elementy nakładów (efektów) związane z daną inwestycją mogą być bardziej prawdopodobne.

Głównym narzędziem analizy wrażliwości jest próg rentowności inwestycji (BEP) oraz okres zwrotu zaangażowanego kapitału (nakładów inwestycyjnych). W ramach tej analizy ustala się także marginesy bezpieczeństwa przedsiębiorstwa związane z realizacją i eksploatacją konkretnej inwestycji. Efektem wykorzystania tej metody pomiaru ryzyka projektu inwestycyjnego jest ocena wartości krytycznych poszczególnych jego wariantów i porównanie ich opłacalności.

Inwestor powinien traktować analizę wrażliwości jako źródło informacji przy wykorzystaniu pozostałych metod uwzględniania ryzyka w rachunku efektywności inwestycji. Przykładem zastosowania rozbudowanej formy analizy wrażliwości, z uwagi na występowanie większej liczby elementów determinujących efektywność, jest badanie przepływów pieniężnych przy obliczaniu wartości zdyskontowanej netto NPV dla danej inwestycji<sup>\*)</sup>.

**Metody probabilistyczno-statystyczne** są dużo trudniejsze w zastosowaniu niż poprzednie metody pomiaru ryzyka inwestycyjnego. Są one związane z:

- rachunkiem prawdopodobieństwa, czyli ustaleniem oczekiwanych wartości,
- statystycznymi metodami pomiaru ryzyka.

Głównymi narzędziami tych metod są:

- ▲ rozkład normalny,
- ▲ wskaźniki prawdopodobieństwa występowania określonych zmiennych,
- ▲ wariancje i odchylenia standardowe,
- ▲ współczynniki zmienności,
- ▲ metoda Monte Carlo i inne [4].

W praktyce gospodarczej narzędzia te są często wykorzystywane do analizy rozpiętości ryzyka wynikającego z kształtowania się rozkładu wpływów i wydatków związanych z realizacją i eksploatacją inwestycji. Szczególne znaczenie ma tu

szacowanie oczekiwanej wartości zdyskontowanej netto NPV.

W rachunku wartości prawdopodobnych przyjmuje się założenie o istnieniu rozkładu prawdopodobieństw kształtowania się zmiennych rachunku efektywności inwestycji, służących do obliczania NPV, na określonym oczekiwanym poziomie. Jednocześnie przyjmuje się, że różnym wynikom kalkulacji tych zmiennych (wpływów i wydatków) można przypisać różne prawdopodobieństwa ich występowania w danym horyzoncie czasu.

Uogólniając, w ujęciu probabilistyczno-statystycznym, ocena ryzyka inwestycyjnego polega na oszacowaniu kilku możliwych poziomów sald przepływów pieniężnych w każdym analizowanym roku i ustalaniu prawdopodobieństw ich wystąpienia w celu oszacowania oczekiwanego salda tychże przepływów. W drugiej kolejności, wykorzystując techniki statystyczne, dokonuje się pomiaru ryzyka, którego miarą jest odchylenie standardowe i współczynnik zmienności. Bardzo ważne zatem jest opracowanie przez inwestorów realnego rozkładu wpływów i wydatków związanych z daną inwestycją oraz czasu ukończenia jej eksploatacji.

W rachunku efektywności, w bezwzględnej ocenie ryzyka dana inwestycja będzie opłacalna w sytuacji, gdy oczekiwana wartość zdyskontowana netto NPV będzie  $\geq 0$ . Z kolei w ocenie względnej rozpiętość ryzyka, towarzyszącej realizacji i eksploatacji danej inwestycji, bada się za pomocą odchylenia standardowego i współczynnika zmienności.

Odchylenie standardowe informuje, o ile średnio wartość zdyskontowana netto NPV ocenianego projektu inwestycyjnego może odchyłać się (plus, minus) od oszacowanej wartości oczekiwanej NPV. Natomiast współczynnik zmienności informuje, ile ryzyka (mierzonego odchyleniem standardowym) przypada na jednostkę wartości oczekiwanej NPV. Kryterium zatem oceny projektu inwestycyjnego to minimalizacja ryzyka względem oczekiwanej wartości NPV. W rezultacie, efektywne inwestowanie powinno zmierzać w kierunku minimalizacji poziomu tych współczynników.

**Metody operacyjne** są wykorzystywane w sytuacji, gdy powstaje konieczność koordynacji dużej liczby czynników zmierzających do osiągnięcia danego celu przy założeniu optymalnego układu tych czynników. Wśród metod operacyjnych duże znaczenie ma **strategia gier**, która uwzględnia różne kombinacje czynników niepewnych, co wspomaga proces podejmowania decyzji inwestycyjnych rozpatrywany w ujęciu optymalizacyjnym.

Strategia gier w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych jest stosowana w warunkach krańcowo niekorzystnych dla realizacji i eksploatacji danej inwestycji. Po pierwsze, w warunkach podjęcia nieodwracalnych decyzji inwestycyjnych związanych ze stosunkowo dużymi nakładami. Istnieją bowiem możliwości powstania zagrożenia dla przetrwania

przedsiębiorstwa. Po drugie, w warunkach nadmiernego nasilenia konkurencji w otoczeniu danej inwestycji, a jednocześnie przypuszczenia, że szybka zmiana strategii przedsiębiorstwa jest zbyt trudna lub niemożliwa w danym horyzoncie czasu. Strategię gier zatem wykorzystuje się w wypadkach, gdy w projektach inwestycyjnych istnieje brak możliwości ustalenia prawdopodobieństw osiągnięcia danego efektu.

Identyfikacja wszystkich możliwych skrajnie niekorzystnych warunków realizacji i eksploatacji inwestycji jest podstawą do opracowania głównych scenariuszy inwestycyjnych. Duże znaczenie mają scenariusze o charakterze pesymistycznym, a więc strategię inwestowania uwzględniające najgorsze warunki. Są one bardzo pomocne w ocenie ryzyka inwestycyjnego.

Przy wyborze wariantu inwestycji najkorzystniejszej, spośród wszystkich możliwych inwestycji charakteryzujących się niepewnością, powinny być zastosowane dwie zasady maksimumu i minimumu [3]. W ramach strategii gier te dwie zasady wykorzystuje się do podejmowania decyzji inwestycyjnych, a są to:

- decyzje maksimumu,
- decyzje minimumu.

Zastosowanie zasad i metod strategii gier w ocenie ryzyka inwestycyjnego polega na:

- obliczeniu wskaźników efektywności dla wszystkich rozpatrywanych wariantów decyzji inwestycyjnych przy założeniu, że wariantom tym można przypisać scenariusze decyzyjne różniące się wszystkimi możliwymi kombinacjami czynników niepewnych;
- każdy wariant decyzji inwestycyjnych ma dwa lub więcej scenariuszy, a każdy ze scenariuszy utożsamiany jest z inną kombinacją czynników niepewnych i charakteryzuje się określoną efektywnością ekonomiczną;
- zakłada się, że istnieją trudności w jednoznacznym ustaleniu, które ze scenariuszy decyzyjnych są optymistyczne lub pesymistyczne, ponieważ dany scenariusz może być optymistyczny w aspekcie danego wariantu, a w aspekcie innego może być scenariuszem pesymistycznym;
- opracowywaniu decyzji inwestycyjnej według formuły maksimumu i minimumu.

**Proces opracowywania decyzji według formuły maksimumu** można podzielić na dwa główne etapy postępowania. W pierwszym dokonuje się wyboru dla każdego rozpatrywanego wariantu takiego scenariusza, który charakteryzuje się najniekorzystniejszymi wskaźnikami efektywności, a więc najniższym ich poziomem. W drugim etapie podjęcie decyzji inwestycyjnej utożsamiane jest z wyborem wariantu charakteryzującego się najwyższym poziomem spośród najniższych wskaźników efektywności.

**Proces opracowywania decyzji według formuły minimumu** jest bardziej skomplikowany.

W pierwszym etapie dla każdego scenariusza projektu ustala się, który z wariantów charakteryzuje się najlepszym wskaźnikiem efektywności. Drugi etap polega na obliczaniu różnicy między wskaźnikiem efektywności tego najlepszego wariantu a wskaźnikami efektywności obliczonymi dla poszczególnych scenariuszy. W trzecim etapie dla każdego wariantu jest wybierany taki scenariusz, który charakteryzuje się największą różnicą efektywności ze wszystkich obliczonych różnic. W ostatnim etapie wybiera się wariant mający najmniejszą z uprzednio analizowanych największych różnic. Właśnie w toku takiego postępowania zostaje wybrany wariant, który w wypadku faktycznej realizacji niewłaściwego scenariusza spowoduje minimalną stratę w porównaniu z wariantem, jaki byłby najkorzystniejszy przy tymże scenariuszu. Wybór więc tego optymalnego wariantu, w danym układzie czynników niepewnych, powinien stanowić ostateczną decyzję inwestycyjną.

Rekapitułując, niezależnie od identyfikacji zasad i mechanizmów metod pomiaru ryzyka inwestycyjnego, ważny jest ich właściwy dobór i wykorzystanie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Stopień przydatności poszczególnych metod zależy od uwarunkowań podejmowania decyzji, a przede wszystkim od rodzajów ryzyka i jego rozpiętości. Ponadto zależy on od wymagań i oczekiwań inwestorów oraz ich gotowości podjęcia ryzyka w danych warunkach budowy i eksploatacji inwestycji. Dotyczy to głównie wykorzystania trzeciej i czwartej grupy wymienionych metod.

Zastosowanie powyższych metod niewątpliwie podnosi rangę powodzenia inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw. Dlatego też ważnym kryterium wyboru metody ograniczania ryzyka, w danych warunkach budowy i eksploatacji inwestycji, jest ranga powodzenia realizacji projektów inwestycyjnych w globalnej strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ranga ta wzrasta wraz ze zwiększeniem zagrożeń w konkurencyjnym otoczeniu danego przedsiębiorstwa.

Zdyskontowana wartość netto inwestycji NPV (*Net Present Value*) – jako podstawowa metoda dynamiczna rachunku efektywności – to suma zdyskontowana, na określony moment, różnic wpływów i wydatków związanych z realizacją i eksploatacją inwestycji.

Elżbieta Ostrowska

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DZIWORSKA K., *Inwestycje przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- [2] GAWRON H., *Rachunek efektywności inwestycji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1993.
- [3] KRYŃSKI H., *Rachunek ekonomicznej efektywności zamierzeń inwestycyjnych*, PWN, Warszawa 1978.
- [4] WRZOSEK S., *Ocena efektywności rzeczowych inwestycji przedsiębiorstw*, Wyd. SYGMA, Wrocław 1994.

# Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem

pod redakcją Lecha Bednarskiego  
i Tadeusza Waśniewskiego

Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce  
Warszawa 1996 r., tom I ss. 560, tom II ss. 488

W 1996 r. ukazało się wielce znaczące dzieło naukowe poświęcone analizie finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest nim podręcznik opracowany przez wielu autorów i zredagowany przez prof. prof. Lecha Bednarskiego i Tadeusza Waśniewskiego. Autorzy podręcznika reprezentują i wywodzą się z gdańskiego i szczecińskiego ośrodka akademickiego.

Praca stanowi próbę kompleksowego przedstawienia problemów analizy finansowej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Próbę tę należy ocenić bardzo pozytywnie – nie tylko ze względu na ową spełnioną kompleksowość, lecz także z uwagi na nowatorskie – merytorycznie i metodycznie – ujęcie podstawowych problemów analizy finansowej. Jest to praca zdecydowanie wykraczająca poza dotychczasowe ramy analizy finansowej przedsiębiorstwa. Stąd też spełnia oczekiwania na nowy i wartościowy podręcznik, służący potrzebom praktyki i teorii zarządzania finansowego przedsiębiorstwem, z uwzględnieniem najnowszych zasad zawartych w międzynarodowych standardach rachunkowości.

Sklada się on z trzydziestu trzech rozdziałów ujętych w dwóch tomach. Rozdziały te w logiczny i konsekwentny sposób przedstawiają najnowsze problemy analizy finansowej. Bezwzględna zaletą pracy jest klarowność rozważań, mocne ich oparcie na realiach życia gospodarczego, a przede wszystkim ich wysoka praktyczna użyteczność. I choć redaktorzy pracy dzielą ją tylko na rozdziały, to jednak całe opracowanie układa się w sześć zasadniczych części.

Część pierwsza obejmuje problemy zawarte w trzech pierwszych rozdziałach pracy, w których zostały przedstawione zagadnienia istoty zarządzania finansami przedsiębiorstwa, istota i przedmiot analizy finansowej oraz jej źródła i zasady weryfikacji. Jest to wcale przemyślana część pracy przygotowująca i wprowadzająca czytelnika do bogatego i zróżnicowanego instrumentarium analitycznego.

Część drugą pracy tworzą metody i techniki analizy finansowej. Do tej części pracy zaliczyć można rozdziały, w których autorzy omawiają kolejno planowanie finansowe, traktowane przez nich głównie jako podstawa odniesienia do analizy, metody analizy porównawczej i finansowej, wykorzystanie komputerów w analizie finansowej oraz prezentację i wykorzystanie wyników tej analizy.

Obie części uznać można za wprowadzenie do zasadniczych problemów analizy finansowej.

Część trzecią, poświęconą analizie problemów zarządzania finansami przedsiębiorstwa na podstawie zasadniczych sprawozdań finansowych firmy, tworzą rozdziały traktujące o opracowaniu analitycznego bilansu, rachunku strat i zysków, analizie dynamiki i strukturze danych bilansu oraz rachunku strat i zysków, systemie syntetycznej oceny wyniku finansowego, analizie wyniku finansowego w wielkościach bezwzględnych oraz ogólnej sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa.

W mogącej się wyróżnić części czwartej pracy zostały zawarte szczegółowe narzędzia analizy finansowej zorientowane głównie

na problemy rentowności przedsiębiorstwa. Do nich zaliczyć można takie problemy, jak: kierunki i zasady analizy wskaźnikowej, analizę płynności finansowej, analizę wspomagania finansowego, rentowność obrotu, rentowność majątku i kapitału własnego, oraz wpływu struktury i kosztu kapitału na poziom rentowności. Do tej części zaliczyć można także analizę piramidalną rentowności przedsiębiorstwa, która jako niezmiernie pożyteczna i uniwersalna metoda badań analitycznych, pozwala na objęcie zakresem analizy porównawczej i zależnościowej nie tylko wybrane obszary, lecz także umożliwia ocenę całokształtu działalności przedsiębiorstwa

w różnych aspektach, stając się podstawowym narzędziem analitycznym. Wszystkie te części zostały zawarte w pierwszym tomie recenzowanej pracy.

Drugi tom recenzowanej pracy otwierają rozważania o wskaźnikach rynku kapitałowego. Tworzą one wraz z oceną efektywności inwestycji, zasadami i metodami wyceny przedsiębiorstw oraz podstawowymi metodami i kierunkami analizy papierów wartościowych ten zwarty blok problemów – jest to piąta część pracy – które w polskich warunkach działania przedsiębiorstw należą do nowych, lecz i zarazem najważniejszych dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami z wykorzystaniem instrumentów i mechanizmów rynku kapitałowego.

Do części szóstej pracy rozważania z zakresu analizy działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Do nich zaliczyć należy: analizę przychodów ze sprzedaży, analizę kosztów działalności operacyjnej, analizę pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych, analizę przychodów i kosztów operacyjnych finansowych, analizę wyników nadzwyczajnych, analizę wartości dodanej i jej opodatkowania, analizę wydajności i rentowności pracy, przepływów kapitałowych i pieniężnych oraz analizę symptomów zagrożenia kryzysem lub upadłością przedsiębiorstwa.

Już sama możliwość poklasyfikowania in ten sposób przedstawianych problemów analizy finansowej wskazuje na zalety podręcznika. Mogą i powinni z niego korzystać jak najpełniej nie tylko studenci studiów ekonomicznych i zarządzania, lecz także szerokie rzesze kierownictwa przedsiębiorstw, dla których znajomość metod i techniki analizy finansowej jest niezbędna do rozpoznawania i kreowania celów, środków, instrumentów i metod realizacji efektów działania przedsiębiorstwa. Podręcznik jest przeto bardzo cenną pozycją wydawniczą, z której korzystać mogą także służby finansowe, rachunkowości i marketingu przedsiębiorstwa.

Cenną zaletą pracy jest duża różnorodność i bogactwo sposobów prezentacji rozważań, co ułatwia przyswajalność treści i metod analizy. Konsekwentnie zaś przestrzegana dbałość o efekty poznawania i studiowania przedstawianych problemów analizy finansowej stanowi o dodatkowych walorach pracy. Wyraża się ona m.in. w przedstawianiu na końcu każdego rozdziału streszczeń, pytań kontrolnych oraz bogatej i najważniejszej literatury. Wszystko to czyni omawianą pracę wielce atrakcyjną dla każdej osoby pragnącej poznać, utrwalić nowoczesną wiedzę z dziedziny zarządzania finansami przedsiębiorstwa z wykorzystaniem najbardziej przydatnych instrumentów i metod analizy ekonomicznej.

Pracę tę można z pełną odpowiedzialnością rekomendować, określając ją jako dzieło o wybitnych walorach merytoryczno-metodycznych i użyteczności praktycznej.

Jan Duraj

Autor – prof. dr hab. jest kierownikiem Katedry Analizy i Strategii Przedsiębiorstw Uniwersytetu Łódzkiego.



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„International Journal of Information Management”

## Business Process Re-engineering – termin zdewaluowany? (III)

W ostatnich 5 latach proces przebudowania przedsiębiorstwa (*Business Process Re-engineering* – BPR) – ukazał swoją potencjalną siłę w reformowaniu przedsiębiorstw i w utrzymaniu ich konkurencyjności. Jednakże olbrzymie zróżnicowanie słownika występujące w literaturze zaciemniło i rozmyło istotę koncepcji BPR, a w konsekwencji wprowadziło do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami wiele nieporozumień i nieścisłości. Niniejsze opracowanie obrazuje badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii oraz Brazylii i mimo że w obu krajach używa się odmiennych języków, źródło problemów związanych z BPR zdaje się leżeć w jednym miejscu. Dyrektorzy, menedżerowie i pracownicy rozumią pod pojęciem BPR wiele różnych, niekoniecznie powiązanych ze sobą, rzeczy. W konsekwencji, jak wykazują badania przedstawione w tym artykule, wiarygodność BPR jako instrumentu pracy menedżera, służącego zmianie podstaw sposobu zarządzania firmą, znacznie osłabła. Jeśli więc nie zostaną podjęte działania zmierzające w kierunku ujednolicenia i zdefiniowania słownika BPR, stanie się ona wkrótce jedynie kolejną przebrzmiałą teorią w historii zarządzania.

T.R. Belmiro, P.D. Gardiner,  
J.E.L. Simons *Business Process  
Re-engineering – A Discredited  
Vocabulary?* „International Journal  
of Information Management”  
Vol. 17, Nr 1 z 1997 r.

### Trzecie przedsiębiorstwo brazylijskie (BRA3)

**B**RA3 jest siostrzaną spółką w stosunku do spółki UK2. Jeden z zakładów BRA3, według *industrial managera*, obniżył koszty o dwie trzecie dzięki zastosowaniu BPR. Program w BRA3 rozpoczęto po określeniu „wizji, misji i kosztów”. Niektóre instrumenty wybrano z – jak to określił – „menu zarządzających” po to, aby pomóc zarządzającym w projektowaniu i wykonaniu projektu – a jeden z tych instrumentów – *business re-engineering* – pomógł w spojrzeniu na stosowane w firmie procedury z innego punktu widzenia. Jak to ujął: „Re-engineering pomógł spółce przełamać

*sztywne schematy myślowe”.*

Industrial menedżer podkreślił, iż BRA3 nie zaczynało od zupełnie czystej sytuacji – tak, jak sugerują Hummer i Champy. Uznał on, iż takie terminy, jak „rozpoczęcie od zera” nie są adekwatne do koncepcji *re-engineeringu*. Nie wierzył on również, iż jakiegokolwiek przedsiębiorstwo rzeczywiście działające na rynku mogłoby zastosować tę metodę. Zapytany o różnice pomiędzy BPR a TQM industrial manager odpowiedział: „Wierzę iż *business re-engineering jest podporządkowany TQM. TQM polega na eliminacji procesów zbędnych, mówi, jak robić rzeczy dobrze już za pierwszym razem etc. Myślę, iż re-engineering jest narzędziem używanym do wprowadzania zmian strukturalnych. W pewnym sensie re-engineering stał się określeniem modnym, teraz jednak wychodzi z mody. TQM jest czymś poważniejszym”.*

Już na pierwszy rzut oka widać sprzeczność. Jak bowiem BPR może być narzędziem tak skutecznym,

aby przełamać schematy myślowe, ulepszyć procedury i obniżyć koszty, jeśli z drugiej strony jest jedynie modnym wyrażeniem?

Drugą ankietę przeprowadzono z *human resource manager*. W jego opinii, stosowany program *re-engineeringu* był niezbyt gwałtowny, lecz ciągły. Zdawał sobie sprawę, iż uczestnictwo zatrudnionych w programie BPR jest niezbędne do osiągnięcia właściwych efektów. Twierdził on, iż inteligencja zatrudnionych przez spółkę jest jej największym atutem. *Human resource manager* uznawał także, iż zaangażowanie CEO (dyrektora zarządzającego) w proces zmian jest niezwykle istotne oraz, że powinien on zapoznawać się z poglądami i opiniami pracowników poprzez utrzymywanie regularnego i bezpośredniego kontaktu z nimi. To zaangażowanie potwierdzone jest przez część literatury sugerującej, iż zaangażowanie dyrektora w proces zmian powinno absorbować 20 do 50 procent jego czasu podczas trwania projektu.

Trzeci dyrektor ankietowany w sprawie procesu zmian w firmie oznajmił, że *re-engineering* sprawa, iż wprowadzane są ulepszenia i obniżane koszty. Stwierdził jednak iż plan BPR stosowany w przedsiębiorstwie nie jest doskonały. Powiedział, iż popełniono błąd na samym początku stosowania programu poprzez brak zdefiniowania stanu wyjściowego przedsiębiorstwa. W ten sposób pozbawiono przedsiębiorstwo możliwości porównywania efektów zmian ze stanem przed ich wprowadzeniem. Wobec braku punktu odniesienia pozbawiono się możliwości oceny skuteczności BPR czy też zidentyfikowania potrzeby stosowania BPR w ogóle. Zgodnie z opinią innego z zarządzających spółką, podobny błąd popełniono w innych przedsiębiorstwach w okresie, jak to określili „boomu na zmiany”<sup>1)</sup>. Stwierdził on także, że program *re-engineeringu*, w który zaangażowane było przedsiębiorstwo, pomógł skupiać się bardziej na poszczególnych celach. To nie zdarzało się przed zmianami, jako że przedsiębiorstwo było zorganizowane na rzeczowo podzielone działy, a każdy z nich wskazywał inny kierunek zmian. Innymi słowy, różne sektory przedsiębiorstwa prowadziły oddzielną „politykę” ewoluującą raczej we wspólnym kierunku niż prowadzącą do wspólnego celu.

### Podsumowanie – przypadek BRA3

Jeszcze raz ujawniane są nowe i jakże różne definicje BPR. Jednakże w przypadku tego przedsiębiorstwa wszyscy zarządzający dzielili ten sam pogląd na proces *re-engineeringu* a ich oświadczenia ujawnione w kwestionariuszach były dość zgodne.

### DYSKUSJA

**W** wywiadach przeprowadzonych podczas badań jedyną cechą wspólną był brak cech wspólnych w słownikach dotyczących BPR. Szczególnie ujawnia się to w przypadku analizy stanu przedsiębiorstw poddanych badaniu, lecz także uwido-

wnia się podczas lektury literatury dotyczącej tematu BPR. Mimo iż niektóre z ostatnich publikacji skupiają się na nadaniu BPR cech odróżniających, to jednak większość autorów nie jest jednocześnie w stanie ich wyróżnić. Być może przyczyną jest naturalna chęć, występująca zarówno w praktyce, jak i w teorii, do tworzenia czegoś nowego, innego od dotychczas już istniejącego, poprzez zastosowanie innej nazwy lub nawet poprzez delikatną zmianę części nazwy. Brak jednolitego słownika połączony z fiaskiem zdefiniowania czy BPR to teoria, filozofia czy technika czyni z terminu BPR pojęcie bezużyteczne. Znakiem czasu jest chyba to, iż niektórzy autorzy już mówią o „nowych instrumentach” mających zastąpić BPR a nazywanych „przekształceniem przedsiębiorstwa”.

Zjawisko stałego redefiniowania już raz określonego terminu, połączone z tworzeniem zbyt wielu nowych słów i wyrażeń, sprawia, iż spora część zarządzających mylnie interpretuje podstawy BPR – narzędzia, które właściwie stosowane, posiada jednak moc kreowania pozytywnych zmian. Problem ten omówiono w niniejszym artykule. Doświadczenia przedsiębiorstw na całym świecie są dokładnie te same. Personel prezentuje brak zaufania w koncepcję *re-engineeringu*, a modyfikacje starych i nowe definicje tego procesu są tak liczne, jak liczne było grono ankietowanych. Bez względu na stosowany w przedsiębiorstwie język, wspólne wydaje się zamieszanie panujące w słowniku BPR, sprowadzające się do tego, iż:

- Praktycznie każda zmiana określana jest jako BPR – bez względu na to, czy znajduje to uzasadnienie w literaturze czy też nie;
- Definiowanie BPR lub jego istotnych elementów jest odmienne od definicji podawanych w literaturze;
- Zmiany rozpoczynają się od proklamowania wprowadzania BPR, po czym w ich trakcie uznaje się BPR za termin wychodzący z mody lub bez trwałego znaczenia i wiarygodności;
- Pomimo iż deklaruje się konsekwentnie wprowadzanie programu

BPR, kluczowi menedżerowie nie mają do tego terminu zaufania i nie wspierają procesu;

■ W przedsiębiorstwach wprowadzających BPR, system ten nie jest wiodący: występuje masowe zaangażowanie pracowników w program zmian bądź pracownicy ich nie akceptują.

Wobec powyższych problemów można stwierdzić, iż trudno będzie BPR zdobyć sobie miejsce w koncepcjach zarządzających wobec braku powszechnego zrozumienia, czym BPR jest naprawdę, dzielonego wspólnie przez praktyków i teoretyków.

### WNIOSKI

**P**ierwszym wnioskiem, nawiązującym się do przeprowadzenia badań, jest stwierdzenie, iż jeśli BPR ma przetrwać jako użyteczna technika, potrzebne będzie wypracowanie wspólnego sposobu pojmowania prawdziwego znaczenia BPR i sposobu, w jaki należy BPR stosować. Powinno ustalić się także standardowy słownik wyrażeń związanych z BPR.

Istnieje ponadto pilna potrzeba jasnego odróżnienia BPR od innych teorii i instrumentów stosowanych w zarządzaniu. Zanotowano bowiem wiele sprzeczności wynikających z faktu, iż praktycy nie odróżniali BPR od TQM.

Powyzsze sugeruje, iż bez szybkich rozwiązań tej dwuznacznej sytuacji w ciągu kilku lat, BPR zostanie bądź usunięty w cień, bądź też wchłonięty przez jakąś inną teorię po prostu dlatego, iż menedżerowie poddadzą się fałszywym osądom i niejednoznaczny wizjom związanym z BPR. Być może najlepszym rozwiązaniem dla teoretyków przedmiotu i jednocześnie zwolenników BPR byłoby zorganizowanie międzynarodowej konferencji, która wypracowałaby wspólne rozumienie zasad BPR, oparte tak na teoretycznych podstawach, jak i praktycznych doświadczeniach.

Opr. Marek Wojnar

<sup>1)</sup> Podsumowanie tego rodzaju przypadków przedstawia Fisher [w] *Total quality: hit czy mił?* „Accountancy”, 1994, April 50–51.